

INTENSJONSAVTALEN OM ET INKLUDERENDE ARBEIDSLIV

*HVILKE FAKTORER FREMMER EN GOD IA-PRAKSIS I
VIRKSOMHETENE?*



Masteroppgave i Endringsledelse

av
Jannicke Åsbø Andersen
og
Cecilie Løvåsen Grøtteland

Universitetet i Stavanger
Våren 2014

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER: Vårsemesteret 2014

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Hvilke faktorer fremmer en god IA -praksis i virksomhetene?

FORFATTERE: Jannicke Åsbø Andersen og Cecilie Løvåsen Grøtteland

VEILEDER: Einar Brandsdal

EMNEORD/STIKKORD: Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv, IA- praksis, implementering, organisasjon, endring og ledelse.

SIDETALL:

75

Stavanger 13.06.2014

DATO/ÅR

Innholdsfortegnelse

FIGUR- OG TABELLOVERSIKT.....	V
SAMMENDRAG	VII
FORORD	IX
1. INNLEDNING.....	1
1.1 PRESISERING AV PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	2
1.2 OPPBYGGING AV OPPGAVEN	2
2. INTENSJONSAVTALEN OM ET INKLUDERENDE ARBEIDSLIV 2010-2013.....	4
2.1 HVORFOR AVTALE?	4
2.2 HVA ER INTENSJONEN BAK IA- AVTALEN?	5
2.3 HVORDAN FUNGERER SAMARBEIDET RUNDT IA-AVTALEN?	5
2.3.1 Myndighetene	6
2.3.2 Arbeidstakersiden	7
2.3.3 Arbeidsgiver	8
2.4 HVILKE VIRKEMIDLER KAN VÆRE TIL HJELP I IA-ARBEIDET?	11
2.5 NY AVTALE: HVA NÅ?	12
2.6 OPPSUMMERING	13
3. TEORI	14
3.1 TEORETISKE TILNÆRMINGER OG ULIKE PERSPEKTIVER PÅ ORGANISASJON, LEDELSE OG ENDRING	14
3.1.1 Det instrumentelle perspektivet	14
3.1.2 Det kulturelle perspektivet	15
3.1.3 Myteperspektivet	16
3.2 IA SOM ORGANISASJONSOPPSKRIFT	17
3.2.1 Dekontekstualisering	17
3.2.2 Implementering av IA	19
3.2.3 Kontekstualisering	19
3.3 LEDELSE OG LEDELSESTEORI	20
3.3.1 Kommunikasjon som ledelsesverktøy	21
3.4 ENDRING OG ENDRINGSLEDELSE	22
3.4.1 Endring	23
3.4.2 Endringskapasitet	24
3.4.3 Motstand mot endring	24
3.5 OPPSUMMERING	25
4. METODE OG DATAGRUNNLAG	27
4.1 OBJEKTIVITET OG FORFORSTÅELSE I SAMFUNNSVITENSKAPELIG FORSKNING	27
4.2 VALIDITET	29
4.3 FORSKNINGSSTRATEGI	30
4.4 DOKUMENTGJENNOMGANG	30
4.4.1 Offentlige rapporter, forskningsrapport og utredninger	32
4.4.2 Evalueringer	32
4.4.3 Annen forskning	32
4.5 NAV ARBEIDSLIVSSENTER	33
4.5.1 Publisert materiale NAV Arbeidslivssenter	33
4.5.2 Intervju og kurs NAV arbeidslivssenter	33
4.6 ERFARINGER FRA VIRKSOMHETENE	35
4.6.1 Samtaler på kurs	35
4.6.2 Spørreundersøkelsen	35
5.RESULTATER	38
5.1 DOKUMENTGJENNOMGANG	38
5.1.1 Sterkt ledelsesengasjement og forankring i ledelsen	39

5.1.2 God kunnskap og forståelse om IA	40
5.1.3 Godt samarbeid/god kommunikasjon mellom partene.....	40
5.1.4 Struktur og klare retningslinjer	42
5.1.5 Gjensidig tillit mellom partene	42
5.1.6 Tydelig kobling mellom IA og HMS.....	42
5.1.7 Egen tilpasning av IA rutiner	44
5.2 NAV ARBEIDSLIVSSENTER, INTERVJU OG KURS.....	45
5.2.1. Intervju med rådgiver	45
5.2.2 Kurs.....	47
5.3 ERFARINGER FRA VIRKSOMHETENE	48
5.3.1 Informasjon	49
5.3.2 Positive holdninger og erfaringer.....	50
5.3.3 Lederens motivasjon og innsats	51
5.3.4 Rutiner og kobling til HMS arbeid.....	52
5.3.5 Ledelsesforankring og lederstil	53
5.3.6 Byråkrati og regeletterlevelse.....	54
5.3.7 Kontinuerlig forbedring og endringsbehov.....	55
5.4 OPPSUMMERING.....	57
6. ANALYSE.....	59
6.1 HVA ER GOD IA- LEDELSE?.....	59
6.1.1 Perspektiver på ledelse.....	59
6.1.2 Sterkt ledelsesengasjement / IA-forankring i ledelse	60
6.1.3 Endringsledelse.....	62
6.2 HVA FREMMER GOD IMPLEMENTERING AV IA I VIRKSOMHETENE?	63
6.2.1 IA/HMS kobling	63
6.2.2 Egen tilpasning av rutinene	66
6.2.3 God kommunikasjon, godt samarbeid og tillit mellom partene.....	67
6.3 OPPSUMMERING	68
7. KONKLUSJON OG VEIEN VIDERE	70
LITTERATURLISTE	71
VEDLEGG.....	75

Figur- og tabelloversikt

Figur 3.1 Force-Field modellen for planlagte endringsprosesser.....	23
Figur 3.2 Illustrasjonsmodell prosess.....	26
Tabell 5.1 Forklaringsfaktorer presentert i dokumentgjennomgang.....	39
Tabell 5.2 Forklaringsfaktorer presentert av rådgiver ved NAV Arbeidslivssenter.....	46
Tabell 5.3 Forklaringsfaktorer identifisert på kurs.....	47
Figur 5.4 Informasjon.....	49
Figur 5.5 Positive holdninger og erfaringer.....	50
Figur 5.6 Ledernes motivasjon og innsats.....	51
Figur 5.7 Rutiner og koblinger til HMS-arbeid.....	52
Figur 5.8 Ledelsesforankring og lederstil.....	53
Figur 5.9 Byråkrati og regeletterlevelse.....	54
Figur 5.10 Kontinuerlig forbedring og endringsbehov.....	55
Tabell 5.11 Oppsummering av resultater fra lederne.....	56
Tabell 5.12 Oppsummering av funn.....	58
Tabell 6.1 Perspektiver på ledelse	59

”Resultatene av et godt IA-arbeid skapes i den enkelte virksomhet. Gode resultater krever et sterkt ledelsesengasjement, langsiktighet i tenkningen og systematisk samarbeid over lengre tid” (IA avtalen 2014-2018: 4).

Sammendrag

Formålet med studien er å identifisere faktorer som fremmer en god IA praksis internt i virksomhetene. Vi er spesielt interessert i å se på lederens rolle med å implementere og opprettholde en god IA-praksis. Hva er det som ser ut til å fungere?

Problemstillingen er som følger: *Hvilke faktorer fremmer en god IA-praksis i virksomhetene?*

Problemstillingen er besvart ved hjelp av følgende forskningsspørsmål;

1. *Hva er god IA-ledelse?*
2. *Hva fremmer god implementering av IA i virksomhetene?*

Det norske trepartssamarbeidet og avtalen om inkluderende arbeidsliv er et omdiskutert tema som har preget mediebildet siden den første avtalen ble underskrevet i 2001. Det er bred enighet mellom partene om at samarbeidet skal videreføres til tross for at delmålene i avtalen ikke er innfridd, og at man ikke har oppnådd vesentlig nedgang i sykefraværet (Ose et.al, 2013). Studiens teoretiske tilnærming er ulike perspektiver på organisasjon, endring og ledelse. IA ses på som en organisatorisk oppskrift. Ledelse og ledelsesteori får også en sentral plass.

Studien benytter datatriangulering for innsamling av data. Trianguleringen inkluderer både kvalitativ og kvantitativ metode. Det foretas dokumentgjennomgang, intervju og spørreundersøkelse. Dokumentgjennomgang ble valgt for å sikre et bredt datagrunnlag der erfaringer med IA arbeid belyses fra mange sider. NAV Arbeidslivssenter er også en sentral erfaringskilde. Rådgiverne ved NAV Arbeidslivssenter er i en posisjon der de daglig forholder seg til de ulike aktørene i arbeidslivet. Det ble i tillegg foretatt en spørreundersøkelse besvart av IA-ledere i et utvalg private og offentlige virksomheter. Undersøkelsen peker på konkrete erfaringer ledere har med arbeidet i praksis.

Flere organisatoriske faktorer syntes også å være av betydning for å fremme en god IA praksis. Faktorene samsvarer mellom kildene på flere områder;

- Sterkt ledelsesengasjement /IA forankring i ledelsen
- God kunnskap og forståelse
- Godt samarbeid/ god kommunikasjon

- Struktur og klare retningslinjer
- Tydelig kobling mellom IA og HMS
- Egen tilpasning av rutinene
- Gjensidig tillit mellom partene

Når det gjelder spørreundersøkelsen viser resultatene stor spredning i enkelte påstander, noe som kan tyde på ulik praksis i virksomhetene.

Vår konklusjon er alt i alt at nevnte faktorer er verdt å følge opp i virksomhetene for å få til en god IA praksis. Hvilke faktorer som har størst betydning i de ulike virksomhetene, vil likevel variere. Virksomhetene består av komplekse, sammensatte sosiale systemer med ulik oppbygning og struktur, ulikt mandat og med ulike ressurser tilgjengelig. Ulike virksomheter krever ulike løsninger på hvordan de kan oppnå best mulig IA praksis. De identifiserte faktorene kan likevel gi et veiledende bilde av ulike faktorer som kan være med å bidra til en god praksis.

Forord

Denne avhandlingen representerer avslutningen på vår 2-årige masterutdanning i Endringsledelse. Vi har opplevd studiet som svært spennende og lærerikt. På forhånd ble vi advart om oppturer og nedturer i en slik skriveprosess, og våre informanter visste tydeligvis hva dette handlet om. Selve prosessen har vært svært utviklende, og selv om vi tidvis har støtt på problemer har det også løst seg til det beste. Nå avsluttes dette kapittelet og nye utfordringer venter oss.

I forbindelse med studien er det flere personer som fortjener en takk. Først og fremst vil vi takke vår veileder, Einar Brandsdal for viktige tips og innspill i prosessen. Det har vi satt stor pris på. Deretter vil vi takke rådgiver ved NAV Arbeidslivssenter for gode samtaler, og informasjon om temaet, samt våre informanter som gjorde det mulig for oss å gjennomføre spørreundersøkelser. Vi vil i tillegg takke våre menn for måten de i perioder mestret oppgaven som enslige to barns pappaer. Tålmodigheten og tilretteleggingen har gjort at vi i perioder fikk mulighet til kun å konsentrere oss om masterarbeidet. Sist men ikke minst ønsker vi å takke hverandre for hyggelige hytteturer, faglige (og mindre faglige diskusjoner) og et utrolig godt samarbeid.

Jannicke og Cecilie

1. Innledning

Dagens norske arbeidsliv preges av ulike offentlige debatter. Et av de temaene som til stadighet er oppe, er diskusjonen rundt intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen). I desember 2001 ble den første avtalen undertegnet. Vi har siden da fått ny IA-avtale hvert fjerde år. Målet er; *å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærvær, bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøtning og frafall fra arbeidslivet*” (IA-avtalen, 2010-2013: 1).

Det er nå 13 år siden den første IA-avtalen ble undertegnet, og man har i løpet av disse årene sett store ulikheter mellom IA-virksomhetene. Dette gjelder både i forhold til praksis og interne resultater (Ose et.al, 2013). Noen av virksomhetene har etablert en velfungerende IA praksis, mens andre finner det meget utfordrende (ibid.). Hva er det som forklarer disse ulikhetene? Finnes det en beste praksis for IA arbeidet? Hvilke faktorer bør være tilstede i en virksomhet for å få til en god IA praksis?

Vår faglige bakgrunn innen organisasjonsteori har gitt oss kunnskap og forståelse for ulike perspektiver på organisasjon, endring og ledelse. Dette vil være studiens teoretiske tilnærming. Røvik (2007:16) presenterer organisasjonsoppskrifter som *”ideer for hvordan samtidens organisasjoner bør utformes, styres og ledes”*. Det å bli en IA virksomhet, likestilles med en endring og implementering av en oppskrift med den kunnskapen og praksisen dette innebærer.

Ordlyden i IA avtalen peker på følgende; *”Resultatene av et godt IA- arbeid skapes i den enkelte virksomhet. Gode resultater krever et sterkt ledelsesengasjement (...)”* (IA avtalen 2014-2018: 4). Er det så enkelt at man allerede i avtaleteksten kan identifisere hvilke faktorer som bør være tilstede for å fremme en god IA- praksis? Gjelder dette for alle virksomheter uansett størrelse, næring eller sektor? Studien vil forsøke å identifisere hva som fremmer en god IA praksis på bakgrunn av studiens utgangspunkt om at IA sidestilles med en endring i virksomheten og at ledelse sees på som et verktøy for å oppnå dette. Noe det følgelig vil bli forsøkt å finne svar på i denne studien. Problemstillingen er som følger:

Hvilke faktorer fremmer en god IA-praksis i virksomhetene?

1.1 Presisering av problemstilling og forskningsspørsmål

Studien skal omhandle hvilke faktorer som fremmer en god IA praksis internt i virksomhetene. Vi studerer altså organisasjoner. Vår faglige bakgrunn innen organisasjonsteori har gitt oss kunnskap og forståelse for ulike perspektiver på organisasjon, endring og ledelse. Følgende forskningsspørsmål er formulert for å besvare problemstillingen:

1: Hva er god IA-ledelse? Her vil vi se hvilke faktorer studier og evalueringer har identifisert som årsaker til at virksomheter lykkes med IA-arbeidet og hvilken betydning ledelse har i arbeidet. Fokuset vil i hovedsak ligge på de organisatoriske faktorene. Med faktorer refereres det her ikke til måloppnåelse på avtalens tre delmål, men faktorer som vil være av betydning for å implementere og opprettholde en god IA praksis i virksomhetene. Dette av fordi vi tenker det er mulig å ha en god, velfungerende IA praksis selv om dette ikke nødvendigvis fører til måloppnåelse på avtalens delmål. Med basis i ledelsesempiri ervervet i vår dokumentgjennomgang, vil i tillegg gjennom en spørreundersøkelse prøve å identifisere hva som er ledelsespraksis og erfaringer med å lede IA arbeid.

2. Hva fremmer god implementering av IA i virksomhetene? Her vil vi foreta intervju med rådgiver ved NAV arbeidslivssenter for å se hva de har erfart hva som de ser som de mest kritiske organisasjonsfaktorene som bidrar til at virksomheten kan få en god IA- praksis.

1.2 Oppbygging av oppgaven

Kapittel 2 presenterer intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv. Kapittelet omhandler bakgrunn for avtalen, de ulike aktørene, målene med avtalen, og ulike virkemidler. Videre vil forslaget om den nye avtalen (2014-2018) som trer i kraft 1. juli 2014, få en kort presentasjon.

I Kapittel 3 blir det teoretiske grunnlaget presentert. Vår faglige bakgrunn innen organisasjonsteori har gitt oss kunnskap og forståelse for ulike perspektiver på organisasjon, endring og ledelse. Disse finner vi relevante for å belyse vår problemstilling.

Kapittel 4 belyser metode og datagrunnlag. Våre datakilder er;

1. Dokumentgjennomgang (Offentlige rapporter, forskningsrapporter og utredninger, evalueringer og annen forskning.
2. NAV Arbeidslivssenter (Intervju med rådgiver, informasjon fra kurs)
3. Erfaringer fra virksomhetene (Spørreundersøkelse)

Andre områder som blir belyst er objektivitet og forforståelse i samfunnsvitenskapelig forskning, valg av forskningsstrategi, samt styrker og svakheter ved metodetrianguleringen.

I Kapittel 5 presenteres funnene strukturert etter våre datakilder.

1. Dokumentgjennomgang
2. NAV Arbeidslivssenter
3. Erfaringer fra virksomhetene

I Kapittel 6 drøftes resultatene i kapittel 5 i forhold til teorien i kapittel 3. Drøftingen vil bli strukturert etter forskningsspørsmålene:

1. *Hva er god IA-ledelse?*
2. *Hva fremmer god implementering av IA i virksomhetene?*

Kapittel 7 inneholder en kortfattet konklusjon av studien, og forslag videre forskning.

2. Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv 2010-2013

I dette kapittelet presenteres intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv. Dette innebærer å redegjøre for bakgrunnen for avtalen, de ulike aktørene, målene med avtalen og ulike virkemidler. Videre vil den nye avtalen (2014-2018) som trer i kraft fra 1.juli 2014, bli kort presentert.

2.1 Hvorfor avtale?

Det har i en årrekke vært utfordringer knyttet til en utvikling der stadig flere arbeidstakere havner utenfor arbeidslivet, og over på langvarige trygdeordninger (NAV, 2014). På bakgrunn av dette har partene i det norske arbeidslivet etablert et samarbeid i håp om sammen å løse denne utfordringen.

Partene i dette trepartssamarbeidet består av landets største arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner i tillegg til staten. Brøgger (Ose et.al, 2013:32) poengterer at;

”partssamarbeidet er formalisert gjennom et omfattende system av avtaler. Statens rolle er å bidra med overordnede rammer, særlig gjennom arbeidsmiljøloven, og å løse konflikter som ikke kan løses på bedriftsnivå eller av partene selv”.

I 1999 varslet regjeringen at den ville sette ned et offentlig utvalg for å vurdere spørsmål knyttet til denne arbeidslivsutfordringen. Dermed ble Sandmannutvalget oppnevnt (Regjeringen, 2014). Utvalget har medlemmer fra de største arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene, og har hatt som mandat ” å utrede årsaken til økningen i sykefraværet og nytilgangen til uførepensjon, kartlegge ordningens sosialpolitiske rolle og samfunnsøkonomiske betydning, og foreslå tiltak som kan redusere sykefraværet og begrense uføretilgangen” (St. Meld. nr1, (1999:59)). Utvalget kom frem til at det var nødvendig å iverksette en helhetlig tiltakspakke. Den helhetlige tiltakspakken består av:

- Tidligere intervensjon og bedre oppfølging av sykmeldte
- Bruk av funksjonsvurdering
- Utvidet adgang til å bruke egenmelding ved sykdom
- Flere virkemidler til bedriftene
- Styrking av ordningen med Kjøp av helsetjenester
- Endringer i dagens sykelønnsordning (St. Meld. nr1, (1999)).

På bakgrunn av utvalgets vurdering ble grunnlaget for den første IA-avtalen lagt. I desember 2001 ble den første intensjonsavtalen om inkluderende arbeidsliv undertegnet av partene. Vi har siden da fått ny IA-avtale hvert fjerde år. Hver fjerde virksomhet i Norge er IA-virksomhet, det vil si 26 prosent av virksomhetene. De dekker til sammen nesten 60 prosent av landets ansatte (Regjeringen, 2014). Nesten alle kommunene, og alle statlige og fylkeskommunale virksomheter har underskrevet avtalen.

2.2 Hva er intensjonen bak IA- avtalen?

Intensjonen bak IA-avtalen er å skape et arbeidsliv med plass til alle som kan og vil arbeide (NAV, 2014). Det overordnede målet for avtalen 2010- 2013 er:

- Forebygge og redusere sykefravær
- Styrke jobbnærvær
- Bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøtning og frafall fra arbeidslivet.

I tillegg er det tre delmål på nasjonalt nivå som videreføres fra tidligere IA-avtaler (NAV, 2014).

- Reduksjon i sykefraværet med 20 pst. I forhold til nivået i andre kvartal 2001. Dette innebærer at sykefraværet på nasjonalt nivå ikke skal overstige 5,6 prosent.
- Økt sysselsetting av personer med redusert funksjonsevne. De konkrete målene fra tidligere tilleggsavtaler videreføres.
- Yrkesaktivitet etter fylte 50 år forlenges med seks måneder. Med dette menes en økning sammenlignet med 2009 i gjennomsnittlig periode med yrkesaktivitet for personer over fylte 50 år (IA-avtalen 2010-2013).

2.3 Hvordan fungerer samarbeidet rundt IA-avtalen?

IA avtalen inngås mellom myndighetene representert ved arbeids- og sosialministeren og kommunal- og moderniseringsministeren, arbeidsgiverorganisasjonene ved NHO, KS, Spekter og Virke og arbeidstakerorganisasjonene ved LO, Unio, YS og Akademikerne (IA-avtalen 2014-2018).

2.3.1 Myndighetene

NAV Arbeidslivssenter (Ose et al. 2013) er myndighetenes representant lokalt. NAV Arbeidslivssenter skal være et ressurs og kompetansesenter for et inkluderende arbeidsliv. Arbeidslivssenteret spiller en stor rolle både for arbeidstaker og arbeidsgiver. NAV arbeidslivssenter er organisert under NAV fylke.

”Senteret ble opprettet 1. januar 2002 etter at myndighetene og partene i arbeidslivet undertegnet IA-avtalen 3. oktober 2001. Sentrenes nåværende rolle, ansvar og oppgaver er beskrevet i dokumentet ”NAV arbeidslivssenters rolle, ansvar og hovedoppgaver 2010-2013”, også kalt rolledokumentet ” (Ose et.al, 2013:261).

NAV Arbeidslivssenters hovedansvar er å bistå IA virksomhetene i deres langsiktige, forebyggende HMS og IA-arbeid. NAV- kontorene har ansvar for oppfølging av sykemeldte i alle virksomheter, ikke bare IA-virksomheter. Arbeidslivssenteret skal bidra til at virksomhetene setter seg klare mål for sitt arbeid i tråd med avtalene, og at de arbeider målrettet for å nå disse (Ose et.al, 2013:266).

”NAV arbeidslivssenter bistår over 51 000 virksomheter i landet, samarbeider med NAV-kontorene lokalt og koordineringsenheten sentralt. De samarbeider også med bedriftshelsetjenesten og Arbeidstilsynet” (Ose et.al ,2013:262). Alle IA-virksomheter har rett på en kontaktperson ved senteret, og disse plikter å bistå med informasjon, økonomiske tilskudd og veiledning der det er behov. De skal veilede i forbindelse med konflikter, situasjoner der det er behov for tilrettelegging, eller dersom en av de andre partene er misfornøyd med arbeidsforhold. Arbeidslivssenteret tilbyr kompetanse innen følgende områder ; (NAV, 2014).

- forankring og oppstart av IA-arbeidet
- inkluderende ledelse
- fra fravær til nærvær – forebyggende arbeid
- sykefraværsoppfølging
- kommunikasjon og samtaletrening
- en samtale om arbeidsmuligheter – IA-funksjonsvurdering

- hjelp i vanskelige enkeltsaker
- livfaseorientert personalpolitikk
- arbeidstakere med behov for tilrettelegging
- økonomiske virkemidler

Det at myndighetene er involvert i avtalen gjør nok også at det skapes offentlige debatter rundt selve avtalen, men setter også temaet sykefravær på politikernes dagsorden.

2.3.2 Arbeidstakersiden

Arbeidstakerne blir representert av arbeidstakerorganisasjonene. Tillitsvalgte ute i virksomhetene har som oppgave å sørge for at de ansatte i sin virksomhet er kjent med forpliktelser og rettigheter i forbindelse med IA. De skal også jobbe for at flest mulig av de involverte tilegner seg best mulig kunnskap. Videre er det viktig at tillitsvalgte sørger for at informasjon angående belastende arbeidsforhold blir satt på dagsorden i møter med ledelsen. De tillitsvalgte skal også sørge for at andre aktører innenfor virksomheten som for eksempel verneombud, bedriftshelsetjeneste og arbeidsmiljøutvalg involveres slik det er fastsatt i lover og avtaler. Hovedoppgaven er å holde temaet høyt oppe på dagsorden i virksomheten (LO, 2014). Det er fire arbeidstakerorganisasjoner som har underskrevet avtalen.

Arbeidstakerorganisasjonene representerer arbeidstakere i ulike sektorer og næringer. Fagbevegelsen i Norge er demokratisk oppbygd, med frie valg på alle plan og i alle ledd. En tendens de siste årene er at flere forbund har slått seg sammen for å få større slagkraft og yte bedre service for medlemmene (LO, 2014).

Landsorganisasjonen i Norge (LO) er den største arbeidstakerorganisasjon. Den har over 880 000 medlemmer fordelt på 22 tilknyttede fagforbund. Ute på de enkelte arbeidsplassene skal det velges en medlemsrepresentant/ tillitsvalgt som skal være medlemmenes talerør overfor arbeidsgiver. Alle de LO-organiserte har rett til å velge sin egne tillitsvalgte, og de har rett til selv å stille til valg (LO, 2014).

Unio er den nest største arbeidstakerorganisasjonen i forhold til medlemstall, de har over 320 000 medlemmer fordelt på 12 ulike forbund. Dette er hovedorganisasjonen for universitets- og høyskoleutdannede. Den er partipolitisk uavhengig. Unios hovedmål er å bedre medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår, sikre sysselsetting og økonomisk og sosial trygghet.

Utdanning skal lønne seg, og kvinner og menn skal kunne delta på lik linje i arbeidslivet (Unio, 2014).

Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund (YS) er også en sentral hovedorganisasjon som har rundt 227 500 medlemmer. Organisasjonen ble stiftet av ulike frittstående fagforbund, som ønsket å oppnå større innflytelse ved å stå mange sammen. Også YS er partipolitisk uavhengig. Organisasjonen består av 19 forskjellige forbund som dekker alle sektorer i arbeidslivet (YS, 2014).

Akademikerne er også av betydning. Dette er en arbeidstakerorganisasjon for langtidsutdannede. Medlemmene har utdanning fra universitet eller vitenskapelig høyskole. Organisasjonen består av 13 foreninger og har til sammen rundt 170 000 medlemmer. Akademikerne arbeider for et allsidig, variert og konkurransedyktig næringsliv. Lønnsforhandlingene er av høy prioritet (Akademikerne, 2014).

Også arbeidstakerne har ansvar i forhold til det å være ansatt i en IA-virksomhet. NAV har utarbeidet en sjekkliste. Dette inkluderer, men begrenser seg ikke til følgende; bidra til å skape et godt arbeidsmiljø, si fra om ting som kan endres til det bedre, eller opplyse om fraværet har sammenheng med arbeidssituasjonen (NAV, 2014).

2.3.3 Arbeidsgiver

Den siste aktøren innenfor avtalen er arbeidsgiverne. Disse blir representert av de fire største arbeidstakerorganisasjonene som har underskrevet avtalen.

Næringslivets Hovedorganisasjon er den største interesseorganisasjonen for virksomheter i Norge. NHO har mer enn 23 000 medlemmer. De legger på sin nettside vekt på at det er medlemsbedriftene som bestemmer retningen for arbeidet i NHO. Bedriftslederne sitter i styrer, råd og utvalg, og sikrer at organisasjonen arbeider med saker som opptar bedriftene (NHO, 2014).

KS er landets største offentlige arbeidsgiverorganisasjon. Alle landets 428 kommuner og 19 fylkeskommuner er medlemmer i kommunesektorens organisasjon. Det er også mer enn 500

bedrifter med. KS arbeider for å sikre kommunen best mulig rammebetingelser for å virkeliggjøre visjonen om en selvstendig og nyskapende kommunesektor. KS har faste møter med regjeringen hvor tema er kommuneøkonomi, kommunale tjenester og rammebetingelser for sektoren (KS, 2014)

Virke er næringslivets nest største hovedorganisasjon og representerer over 17 000 virksomheter. Dette er blant annet fra bransjer innen handel, kunnskap, teknologi, reiseliv, service, helse, omsorg, utdanning, kultur og frivillighet. Til sammen utgjør dette over 220 000 arbeidsplasser (Virke, 2014)

Arbeidsgiverforeningen *Spekter* er en av Norges ledende arbeidsgiverforeninger for private og offentlige eide virksomheter. De har ca. 200.000 ansatte med hovedvekt innen sektorene helse, samferdsel og kultur (Spekter, 2014).

Å bli en IA-virksomhet innebærer krav og forventninger til arbeidsgiverne. Noe som i denne prosessen gjerne blir glemt, er at flere av disse kravene allerede er lovpålagt for arbeidsgiverne å følge. Det er ikke krav som blir utløst fordi man signerer avtalen.

2.3.3.1.Arbeidsmiljøloven

I arbeidsmiljøloven(AML) paragraf 1-1 står det at det er lovens formål å sikre;

”et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet”(AML §1-1 a)

Videre står det blant annet at loven skal sikre likebehandling, samt å bidra til et inkluderende arbeidsliv. Dette er altså lovpålagt og ikke spesielt for IA virksomheter. Arbeidsgiver skal sørge for at disse bestemmelsene i arbeidsmiljøloven blir overholdt som skal sikre et forsvarlig arbeidsmiljø for de ansatte. Arbeidstakerne er pliktige til å medvirke.

I arbeidsmiljøloven (AML.) § 4-6 står det at arbeidsgiver skal tilrettelegge for en arbeidstaker ”så langt det er mulig”. Det er opp til den enkelte arbeidsgiver å vurdere hvor langt denne

tilretteleggingsplikten skal strekke seg. Etter ordlyden har arbeidsgiver plikt til å tilrettelegge arbeidet innenfor rammen av det som er mulig. Det innebærer at arbeidsgivers tilretteleggingsplikt ikke er absolutt, men vidtrekkende. Det kan settes spørsmålsteget om det for arbeidsgivere som er IA virksomheter har et større ansvar ettersom de har flere virkemidler til rådighet i dette arbeidet. Dette kan også sees i sammenheng med måloppnåelse på avtalens delmål, men det er ikke en diskusjon vi skal gå nærmere inn i denne studien.

2.3.3.2 Folketrygdloven

Folketrygdlovens formål er å gi;

”økonomisk trygghet ved å sikre inntekt og kompensere for særlige utgifter ved arbeidsløshet, svangerskap og fødsel, aleneomsorg for barn, sykdom og skade, uførhet, alderdom og dødsfall. Folketrygden skal videre bidra til utjevning av inntekt og levkår over den enkelte persons livsløp og mellom grupper av personer. Folketrygden skal også bidra til hjelp til selvhjelp” (Folketrygdloven).

Folketrygden er et nasjonalt, sosialt forsikringssystem som ble innført 1. januar 1967. Mesteparten av folketrygden administreres av arbeids- og velferdsetaten. Alle personer som er bosatt i Norge er pliktig medlem av folketrygden (Folketrygdloven). I kapittel 8 finner man blant annet regler for arbeidstakernes bruk av egenmelding.

”Egenmelding kan nyttes for opptil tre kalenderdager om gangen, og arbeidsgiveren kan kreve at arbeidstakeren skriftlig bekrefter en muntlig egenmelding etter at han eller hun har gjenopptatt arbeidet. Arbeidsgiveren kan bestemme at en arbeidstaker skal tape retten til å få sykepenger på grunn av egenmelding dersom arbeidstakeren i løpet av 12 måneder har hatt minst fire fravær uten å legge fram legeerklæring” (Folketrygdloven).

Dersom man arbeider i en IA-virksomhet, følger imidlertid en utvidet rett til bruk av egenmelding ved sykefravær. Man kan da bruke egenmelding i opptil åtte kalenderdager. Egenmelding kan brukes i 24 kalenderdager i løpet av en 12-måneders periode. Det er ikke begrensning på antall ganger retten kan benyttes (NAV, 2014).

2.3.3.3 Forskrift om systematisk helse- miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter

Internkontrollforskriften trådte i kraft 1. januar 1992, og oppdatert i 1997. Den har som formål å fremme forbedringsarbeid i virksomhetene innen

- Arbeidsmiljø og sikkerhet.
- Forebygging av helseskade eller miljøforstyrrelser fra produkter eller forbrukertjenester.
- Verne det ytre miljø mot forurensing og bedre behandlinga av avfall (Internkontrollforskriften)

Det er arbeidsgivers ansvar å sørge for et systematisk helse-, miljø-, og sikkerhetsarbeid i virksomheten. Arbeidsgiver skal kartlegge og vurdere risikoforholdene, utarbeide planer og iverksette nødvendige tiltak for å redusere risikoen. Dette ansvaret gjelder også generelle, systematiske tiltak som reduserer risiko for at arbeidsrelatert sykefravær inntreffer, og tiltak som skal gjøre det enklere for sykemeldte å komme tilbake i arbeid (NAV, 2014).

I internkontrollforskriften §5, 2. Ledd nr. 2 står det at rutinen ved oppfølging av sykefravær skal være kjent for den ansatte, slik at de vet hvordan de vil bli fulgt opp ved eventuelt fravær og hva som forventes av den som er syk (NAV, 2014).

2.4 Hvilke virkemidler kan være til hjelp i IA-arbeidet?

Formålet med inkluderende arbeidsliv er å gi plass til alle som kan arbeide. NAV har en rekke virkemidler som kan forbygge utstøtning fra arbeidslivet, og gi personer som ønsker å komme inn på arbeidsmarkedet mulighet til det. Målet med virkemidlene er at NAV skal kunne bidra med veiledning, kartlegging, oppfølging og økonomisk støtte. Det finnes også en rekke virkemiddel for de som har behov for hjelpemiddel for å kunne utføre arbeidet (NAV, 2014). Noen er automatiske for alle IA virksomheter, andre kan man søke om. Disse blir behovsprøvd. En del av virkemidlene er forbeholdt IA- virksomheten, mens andre er tilgjengelig for alle virksomheter. Signering av IA-avtale gir tilgang til økonomiske virkemidler som er kun forbeholdt IA-virksomheter (NAV, 2014). SINTEF evalueringen (Ose et al.2013) viser at dette er viktige incentiver for ledere av IA-arbeid, og motivasjonen bak å inngå en avtale. Dette gjelder tilretteleggingstilskudd, tilskudd til bedriftshelsetjeneste, kontaktperson i NAV Arbeidslivssenter og utvidet bruk av egenmelding (NAV, 2014). Ifølge SINTEF evalueringen (Ose et.al, 2013) er partsamarbeidet det viktigste virkemiddelet i IA-avtalen.

2.5 Ny avtale: Hva nå?

4. mars i år ble forslag om ny avtale presentert og underskrevet av partene i arbeidslivet, med sikte på iverksettelse fra 1. juli 2014. Hovedmålet i IA-avtalen er det samme. ”Målet er å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærvær, bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøtning og frafall fra arbeidslivet”. Dette gjelder også for delmål 1. Når det gjelder delmål 2 så tilfører de ”hindre frafall”, og setter fokuset her på yngre arbeidstakere. I delmål 3 forlenges yrkesaktivitet etter fylte 50 år med 12 måneder (Regjeringen, 2014).

Endringene innebærer;

- Forenklinger i reglene for oppfølging av sykemeldte. Dette innebærer blant annet reduksjon av antall oppfølgingsplaner, dialogmøter og rapporteringer.
- Fjerning av flere sanksjoner. Dette gjelder NAV og sykemelder.
- Forsterket innsats for personer med nedsatt funksjonsevne. Det legges opp til mer effektiv inkludering med vekt på de unge.
- Det skal satses mer på kunnskapsutvikling og forsøk. Dette innebærer blant annet en ny ordning som skal kalles ”sykemeldt i jobb” en ordning a la aktiv sykemelding. Det skal settes av 6 millioner årlig til å drive kunnskapsutvikling og forsøk
- Vektlegging av forebygging. Det skal komme et nytt forebyggings- og tilretteleggingstilskudd for IA-virksomhetene, dette skal erstatte det nåværende tilretteleggingstilskuddet og BHT-tilskuddet.

(Regjeringen, 2014)

Ut i fra medieuttalelser og partenes respektive hjemmesider, oppfatter vi bred enighet og optimisme fra alle aktører i trepartssamarbeidet. De følgende uttalelsene støtter opp om dette;

Robert Eriksson, arbeids- og velferdsminister sier om den nye avtalen:

Vi endrer fokus fra skjemaer og stivbeinte regler og over på enkeltmennesker

(Regjeringen, 2014).

Vibeke Hammer Madsen, administrerende direktør i Virke uttaler:

”Den nye IA-avtalen er en milepæl for norsk arbeidsliv. Endelig får vi en avtale som er tilpasset den typiske norske bedrift” (Virke, 2014).

LO poengterer at ”avtalen er forenklet for alle parter, og har et stort arbeidsplassfokus. Dette er svært positivt siden arbeidsplassen er den beste arenaen for å drive forebygging og tilrettelegging” (LO, 2014)

2.6 Oppsummering

Det norske trepartssamarbeidet og IA avtalen er et omdiskutert tema som har preget mediebildet helt siden den første avtalen ble underskrevet i 2001. Det er bred enighet mellom partene om at samarbeidet skal videreføres til tross for at delmålene i avtalen ikke er innfridd, og man ikke har sett betydelig nedgang i sykefraværet (Ose et.al, 2013).

3. Teori

Det teoretiske rammeverket er valgt med den hensikt at det kan være til hjelp når forskningsspørsmålene og problemstillingen skal besvares. ”Den teorien man som forsker skal ta utgangspunkt i, kan enten presentere spesifikke hypoteser som skal testes, eller den kan generere forskningens retning” (Blaikie, 2010:129). Vi vil bruke teori som utgangspunkt for å analysere empiri og belyse våre forskningsspørsmål og problemstilling. Studien tar utgangspunkt i tre perspektiver på organisasjon, endring og ledelse. Studien forstår implementeringen av IA som en organisatorisk endring. Ledelse får også en sentral plass.

3.1 Teoretiske tilnærminger og ulike perspektiver på organisasjon, ledelse og endring

Det å bli en virksomhet med god IA-praksis vil innebære både strukturelle, kulturelle og kontekstuelle endringer i virksomheten. Perspektivene representerer ulike linser for å forstå organisasjoner gjennom for å gi et mer helhetlig bilde. Perspektivene ses som komplementære, og ikke konkurrerende. De skal være til hjelp for å forstå hvordan organisasjoner fungerer, og hvilke krefter som virker inn. Perspektivene kan gi et variert grunnlag for å forstå hvordan de ulike forklaringsfaktorene for god IA- praksis kan identifiseres.

3.1.1 Det instrumentelle perspektivet

Det instrumentelle perspektivet oppfatter organisasjoner som redskaper eller instrumenter for effektiv måloppnåelse (Christensen, Lægroid, Roness & Røvik, 2010: 33). ”Dette innebærer at de vurderer tilgjengelige alternativer eller virkemidler ut fra de konsekvensene de har i forhold til målene som er fastsatt, foretar viljestyrte valg mellom alternativene, og oppnår de effektene som ønskes gjennom disse valgene” (ibid.). Det instrumentelle perspektivet fokuserer i hovedtrekk på ledelse som organisasjonsdesign. Man kan enkelt re-designe en organisasjons struktur, oppbygging, rollebeskrivelser og organisering. Organisasjoner er i hovedsak satt sammen av medlemmer som blir sett på som verktøy for effektiv måloppnåelse, og alle har sine faste ansvarsområder. Det er enkelt å lede, endre og om dirigere (ibid.). Perspektivet forklarer at variasjon i organisasjoners formelle struktur, gir variasjon i atferd og eventuelle organisasjonsresultater. Endring skjer gjennom organisering og omorganisering av formell

organisasjonsstruktur (ibid.). Ifølge det instrumentelle perspektivet innebærer implementering av IA strukturelle endringer, i hovedsak hva som angår personalpolitikken. Dette vil blant annet innebære endrede rutiner ved oppfølging av sykemeldte, klare mål og handlingsplaner.

3.1.2 Det kulturelle perspektivet

Mens det instrumentelle perspektivet presenterer de formelle normene i en organisasjon, fokuserer det kulturelle perspektivet på de uformelle normene og verdiene (Christensen et.al, 2010: 52). Dette perspektivet blir også kalt for det institusjonelle perspektivet. At noe er institusjonalisert i en organisasjon vil si at organisasjonen har gjort det til sitt eget. Med det menes at atferden er sett på som en selvfølgelighet og en sannhet, mens alternativer nesten er utenkelige. Normer og verdier får status som varige regler. Alt det som har blitt institusjonalisert i en bestemt organisasjon, vil sammen danne organisasjonens kultur.

Ifølge det institusjonelle perspektivet, forstås organisasjonsmedlemmenes atferd gjennom organisasjonskulturen. Nye medlemmer sosialiseres inn i, og blir en del av den allerede eksisterende kulturen. Denne prosessen skjer bevisst eller ubevisst. Det er med andre ord kulturen, både formelle og uformelle normer og verdier, som styrer den faktiske atferden i organisasjonen. Det institusjonelle perspektivet peker på at mesteparten av endring i en organisasjon skjer gjennom menneskelig interaksjon. Kulturen blir konstruert og re-konstruert på bakgrunn av interaksjonen mellom organisasjonens medlemmer.

Det kulturelle perspektivet deles inn i institusjonelt kulturelt perspektiv og instrumentelt kulturelt perspektiv (Christensen et. al, 2010). Disse representerer ulike syn på endring i en organisasjon. I forhold til det institusjonelle kultursynet, ser de på kultur som noe som *er*. Kulturen etablerer seg over lang tid, sitter i veggene og er vanskelig å forandre. Kulturen består her av uformelle normer og verdier. Endring er som regel ikke planlagt og den skjer gradvis. Det instrumentelt kulturelle perspektivet på sin side ser på organisasjonskultur som noe man *har*. Med dette menes at organisasjonen besitter en formell organisasjonskultur. Kulturen kan her endres og brukes bevisst for å oppnå effektiv måloppnåelse. Man kan altså endre den formelle organisasjonskulturen for å oppnå endring. Denne endringen er planlagt.

Det å endre en virksomhets kultur kan være tidkrevende, og i noen tilfeller svært vanskelig. Mange teoretikere har forsøkt å definere organisasjonskultur. Denne studien forholder seg til

Edgar Scheins (Jacobsen & Thorsvik 2007:120) som definerer organisasjonskultur som;

”et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene. Utvikling av organisasjonskultur bør også betraktes som et resultat av menneskers streben etter å skape mening, sammenheng, helhet og stabilitet i måten som man lever på i felleskap med hverandre. Kultur er et sosialt fenomen som oppstår i sosiale fellesskap som for eksempel organisasjoner”(Jacobsen og Thorsvik, 2007).

En organisasjon defineres som et sosialt system som består av mennesker som handler og samhandler (Jacobsen, 2004: 44). Edgar Schein (Hatch, 1997) argumenterer i denne sammenheng for at organisasjonskultur eksisterer på tre ulike nivåer, og på hvilket nivå kulturen har satt seg, er avgjørende for endringsprosessen.

1. Artefakter (synlige)
2. Verdier (bevisst eller ubevisst)
3. Grunnleggende antakelser (tatt for gitt, usynlige)

En organisasjonskultur som er på nivå en, vil være den enkleste å endre. Verdier på nivå to sitter litt dypere og det kreves mer arbeid for å få igjennom en endring. På nivå tre vil kulturen være institusjonalisert slik at den eksisterer ved grunnleggende antakelser som er tatt for gitt. På dette nivået vil det kreve ytterligere innsats for å få gjennomslagskraft for eventuelle endringer. Før man går i gang med endring, vil det derfor være naturlig å forsøke å definere hvilket nivå kulturen i den bestemte virksomheten er på. Å være bevisst på dette, kan gi en bedre forståelse av kulturen, og ikke minst hvordan man bør gå frem i forbindelse med implementering av ny kunnskap.

3.1.3 Myteperspektivet

Mens kulturperspektivet har sitt fokus på hvordan medlemmene innenfor en organisasjon påvirker den, har dette perspektivet fokus på hvordan omverdenen spiller inn. Alle organisasjoner blir konfrontert med sosialt skapte normer for hvordan de bør være utformet. De sosialt skapte normene i de institusjonelle omgivelsene blir kalt for oppskrifter (Christensen et.al, 2010).

Man kan velge å forholde seg til disse oppskriftene på flere måter. Man kan velge å adoptere dem slik de fremstår, eller man kan velge å tilpasse dem til egen organisasjon. Det er også mulig å forkaste oppskrifter man blir presentert for. I enkelte tilfeller kan slike oppskrifter bli gradvis implementert i en organisasjon uten at organisasjonens medlemmer er klar over det, eller langt nær har tatt en beslutning om at det skal skje. I mange tilfeller må man også tilpasse slike moter og oppskrifter slik at de vil passe til den enkelte organisasjon. Noen ganger vil organisasjonene fremstå som de bruker slike oppskrifter, når de i virkeligheten ikke har institusjonalisert dem i praksis. Endring kan gjøres enkelt ved at man utad gir et inntrykk av endring selv om virksomheten i realiteten fungerer på samme måten som den alltid har gjort.

3.2 IA som organisasjonsoppskrift

Røvik (2007:16) presenterer organisasjonsoppskrifter som ”ideer for hvordan samtidens organisasjoner bør utformes, styres og ledes. Det å bli en IA virksomhet kan likestilles med en endring og implementering av en oppskrift med den kunnskapen og praksisen dette innebærer. Det kan være flere grunner til at virksomheter ønsker å implementere IA. Det kommer likevel frem at hovedårsaken hos mange er at de har som mål å få ned sykefraværet (Ose et.al, 2013).

3.2.1 Dekontekstualisering

Dekontekstualisering (Røvik 2007:260) handler om å hente ut en språksatt ide fra en praksis og forsøke å ta den ut av sammenhengen og omforme denne for eventuelt å overføre denne praksisen til andre organisasjoner. Utfordringen med denne fasen er at er at de kontekstuelle forutsetningene for suksess kan gå tapt eller overses i denne uthentingsfasen. Hvordan foregår da denne prosessen og hvilke utfordringer er det?

Det bygges videre på en antagelse om at en kunnskap, praksis eller oppskrift må kunne oversettes og tilpasses den nye virksomheten for at overføringen skal være vellykket. Røvik (2007) trekker frem tre trekk ved en praksis som virker inn på dens oversettbarhet, nemlig dens eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet.

Eksplisitet, handler om ”i hvilken grad praksisen er kodifisert og språkliggjort, og dermed synlig og kommuniserbar” (Røvik, 2007:263). Det er ikke alltid like lett å sette ord på hvorfor mennesker og sosiale systemer handler som de gjør. Dette kan ha rot grunnleggende verdisyn, paradigmer eller erfaringer. Jacobsen (2004) argumenterer for at alle mennesker samt sosiale systemer er ulike, og at de ut i fra sin posisjon, sin bakgrunn og sine erfaringer, ser verden på ulike måter. Mennesker vil med andre ord oppfatte situasjoner ulikt. Det kan på dette området være en stor fordel at IA-arbeidet har klare retningslinjer for pliktene og rettighetene man som IA-virksomhet har. Ansvar er likevel desentralisert ut til den enkelte virksomhet, så det kan være vanskelig å identifisere den daglige praksisen som gjør at IA fungerer bedre i en virksomhet fremfor en annen.

Som nevnt spiller også praksisens kompleksitet en rolle her. Ofte består individuell og organisatorisk beslutningsatferd og handlemåte av mange ulike komponenter. Det er mange ulike faktorer som gjør at man handler som man gjør, og det kan være ulike komponenter som til sammen utgjør en virksomhets suksess. Røvik peker på et viktig aspekt her; ”*Hvilken betydning har hver av faktorene? Og ikke minst hvordan samvirker de?*” (Røvik, 2007:264). Det kan altså være nytteløst å kopiere et av elementene ettersom de kanskje ikke fungerer alene. Det kan også være nytteløst dersom elementene ikke blir satt sammen på riktig måte. IA-arbeidet kan blant annet være implementert i virksomhetens organisasjonskultur, HMS-arbeid eller andre rutiner, samt prosedyrer som gjør at det fungerer bra for den bestemte virksomheten. Det kan være vanskelig å skille ut en enkelt faktor som er avgjørende for gode resultater.

Sist men ikke minst handler det om praksisens innvevdhet. Med dette menes her ”*hvorvidt og hvor sterkt en praksis er forankret i sin organisatoriske og /eller utenom organisatoriske kontekst*” (Røvik, 2007:264). En virksomhets suksess kan for eksempel kan skyldes interne forhold, forhold i omgivelsene eller kontekstuelle forhold som god beliggenhet, liten konkurranse eller godt omdømme. I hvilket omfang en praksis er innvevd i den konteksten den befinner seg i, avgjør hvor vanskelig det vil være å identifisere konkrete og enkeltstående suksessfaktorer. Praksisen fungerer kanskje kun i et bestemt lokalsamfunn, en bestemt målgruppe, eller i en bestemt organisasjonskultur med en bestemt gruppe mennesker. En god IA-praksis kan ha andre årsaker som er unikt for den konteksten, og som kan være svært vanskelig, om ikke umulig for andre å kopiere. Omgivelser og lokalitetene kan være ulike og

virksomheter kan ha ulike muligheter med for eksempel tilrettelegging. Virksomhetene har blant annet ulik størrelse, ulike mål og ulike ressurser tilgjengelig.

3.2.2 Implementering av IA

Det finnes flere etablerte scenarioer på hva som skjer når ideer blir forsøkt adoptert (Røvik 2007: 338). I den rasjonalistiske management-tradisjonen skisseres ofte et optimistisk scenario. Implementeringen skjer vanligvis raskt og uproblematisk. I den institusjonelle teoritradisjonen er det et mer pessimistisk scenario. Ideen blir gjerne tatt inn og forsøkes tatt i bruk men blir av ulike årsaker frastøtt. Dette skyldes at organisasjoner sees på som komplekse, kulturbærende institusjoner, og det nye må passe inn med etablerte måter å utføre arbeidsoppgaver, og normer og verdier i organisasjon. I den ny- institusjonelle teoritradisjonen finnes et mer artistisk scenario. Det er her en frikobling mellom prat og praksis, og organisasjonsideer blir sett på som effektive redskaper som organisasjoner tar inn men ikke nødvendigvis tar i bruk. Man kan forstå endring av farniss, oppskrifter tas inn for å signalisere til sine omgivelser at de er moderne. Et alternativ scenario er virusteorien (Røvik 2007). Resonnementet her er at organisasjonsideer og deres spredning kan sees på som virus. Smitte, immunitet og inkubasjonstid er sentrale element her, sammenliknet med virus så vet man ikke om man blir smittet eller hvor lang tid det vil ta før prat eventuelt fører til praksis.

3.2.3 Kontekstualisering

Kontekstualisering handler om hvordan ideene om beste praksiser skal implementeres og tas i bruk i ny kontekst. (Røvik 2007) Det som er viktig å være bevisst er at ideen nå skal inn i en ny kontekst der det allerede er et sett handlingsmønstre på forhånd. Skal den nye praksisen erstatte annen praksis eller fungere sammen? Det vektlegges hva som skjer med innholdet i det som skal legges til i organisasjonen. Kan man kopiere, trekke fra, legge til eller rett og slett nesten lage en ny lokal versjon? Det å bli en IA-virksomhet innebærer både plikter og rettigheter, hvordan arbeidet skal implementeres og utføres i praksis er derimot opp til hver enkelt virksomhet. Røvik omtaler tre modus ideer oversettes på (Røvik 2007:306), det er reproduserende, modifiserende, og radikalt modus. Dette handler om i hvilken grad ideen skal bli omformet for å tilpasse seg den nye konteksten. Forenklet sett kan vi si at det reproduserende modus handler om kopiering, altså implementering inn i ny kontekst med få eller ingen endringer. Det handler på en måte om å prøve å sette inn en suksess i ny kontekst i håp om å oppnå samme gode resultat. Det modifiserende modus handler det om å trekke fra og legge til for å tilpasse og omforme innholdet i praksisen til den nye konteksten. I det

radikale modus går ideen her igjennom en så radikal omvandling at den nesten fremstår som en innovasjon.

Det er heller ikke alle virksomheter som er like mottakelige for å adoptere ny kunnskap. Det kan være vanskelig å endre på innarbeidede rutiner. Røvik (2007) kaller denne evnen for absorberingskapasitet. Han beskriver to viktige elementer som er betydningsfulle på dette området; organisasjonens eksisterende kunnskap og intensiteten i lederens bestrebelser etter å ta opp ny kunnskap. Det vil gjøre det lettere å lykkes med implementering av ny kunnskap dersom lederen er dypt involvert og engasjert i prosjektet, og kan dra med seg og motivere de ansatte. Ikke minst har det betydning om den nye kunnskapen passer inn sammen med den kunnskapen som allerede eksisterer i virksomhetene. Skal man f.eks. erstatte den ”kjente kunnskapen” så kan implementeringsprosessen bli langt mer vrien og komplisert. IA-arbeidet kan dreie seg om å endre personalpolitikk og kultur, så det at lederen er motivert og går foran som et godt eksempel er nok for noen virksomheter uvurderlig. Denne studien bygger på en antagelse at dersom implementeringen skal være vellykket, kreves det en god oversettelse og tilpasning. Dette fordi alle virksomheter er unike med ulik kontekst. Studien har som mål å identifisere faktorer som fremmer god IA-praksis. På bakgrunn av presentert teori som tar for seg kompleksiteten med å implementere nye oppskrifter i en organisasjon, er det avgjørende at den er kapabel for endring.

3.3 Ledelse og ledelsesteori

Ledelse dukker stadig opp som en avgjørende faktor når en organisasjon skal implementere en oppskrift eller gjennomføre en endring. Men hva ligger egentlig i begrepet ledelse? Ledelse fremstår som et mangfoldig og komplisert fenomen (Skogstad og Einarsen 2002), og det er utallige definisjoner og en rekke teorier som legger vekt på ulike deler av dette fenomenet. Skogstad og Einarsen (2002: 42) hevder at *”opplevelsen av at man stadig må omstille seg for å holde tritt med omgivelser og konkurrenter bidrar til at mange har fått et svært pragmatisk syn på ledelse”*. Videre hevder de at ledelse derfor kan oppfattes som et virkemiddel for endring (Skogstad og Einarsen 2002:43). Bass (Martinsen et.al, 2009) argumenterer for at *”det finnes nesten like mange ulike definisjoner av ledelse som det finnes personer som har forsøkt å definere det”*. Busch (2012) definerer en god leder som en leder som bidrar til å oppnå organisasjonens mål. De fleste av definisjonene inneholder likevel en del felleselementer som makt, innflytelse, overtalelsesevne, rollemodell, styring, igangsetter

og instrument for å oppnå mål (Martinsen et.al, 2009). En av grunnene til at det finnes så mange ulike definisjoner kan være at det å være leder består av utallige elementer. Betydningen av de ulike elementer kan også være varierende med hensyn til for eksempel næring, sektor og virksomhetens mål.

”Lederskap blir ofte betraktet som den enkeltstående mest betydningsfulle faktor for om en organisasjon skal lykkes eller ikke” (Martinsen et.al, 2012: 31). En stor del av forskningen som omhandler ledelse, viser til at ledelse som generelt begrep, er av betydning for virksomheter. Bass (Martinsen et.al, 2012) argumenter for at opp til 45 prosent av en organisasjons resultater, enten positive eller negative, kan skyldes lederen alene. På den andre siden finner man teoretikere som er skeptiske til disse funnene. De hevder at en organisasjons resultater er betinget av miljømessige og organisasjonsmessige faktorer der lederen spiller en birolle (Martinsen et.al, 2012).

Yukl (2013) skiller mellom direkte og indirekte ledelse. Nesten all ledelsesteori viser utelukkende til direkte ledelse i forbindelse med hvordan den formelle lederen kan styre og påvirke sine ansatte. Likevel viser forskning (Yukl, 2013) at den indirekte påvirkningen også kan ha stor betydning. Medarbeidere med uformell makt kan også ha betydning, linjeledere kan påvirke hverandre på ulike måter, og samarbeidspartnere og omgivelsene kan påvirke og ha stor innflytelse ved at de stiller krav.

3.3.1 Kommunikasjon som ledelsesverktøy

Kommunikasjon kan defineres som *”En prosess der en person, gruppe eller organisasjon overfører en type informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon der mottakerne får en viss forståelse av budskapet”* (Kaufmann og Kaufmann, 2009: 290). Kommunikasjon kan skje på ulike måter, enten det er ansikt til ansikt, over telefon, via brev, e-mail eller sosiale medier. Også kroppsspråk eller komplett taushet kan være en effektiv form for kommunikasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Disse alternative måtene å kommunisere på, er de vi kaller for ulike kommunikasjonskanaler (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Hvilken av kanalene man velger, kan ha store konsekvenser for, om og hvordan budskapet blir oppfattet.

Kommunikasjon er noe vi mennesker bruker hele tiden, og er selve limet i alle mellommenneskelige relasjoner. Dette gjelder også for organisasjoner og profesjonelle forbindelser. For ledere innen hvilken som helst virksomhet kan kommunikasjon brukes som et verktøy for å oppnå tillit, makt eller innflytelse. *”Kommunikasjon er altså et viktig verktøy både for å utforme visjoner, og få folk engasjert nok til å støtte opp om dem”* (Brønn og Arnulf, 2014:125). Kaufmann og Kaufmann (2009: 289) presenterer det å inneha kommunikativ kompetanse som *”en evne til å forstå og videreformidle informasjon”*. Videre argumenterer de for at denne kompetansen er en avgjørende betingelse for å få til effektiv ledelse (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Kommunikasjon er grunnlaget for godt samarbeid, motivasjon og forståelse. *”Kommunikasjon kan ses på som det mediet ledelse utøves i”* (Brønn og Arnulf, 2014: 125).

Videre argumenterer Brønn og Arnulf (2014) for at man når som helst kan tilegne seg disse kommunikasjonsteknikkene, for så å bruke dem i ledelsessammenhenger. På den andre siden kan kommunikasjon også være roten til mange konflikter, misforståelser eller uklarheter. *”Ledere bør ha som mål å gjøre disse uklarhetene om til mening”* (Brønn og Arnulf, 2014: 142).

3.4 Endring og endringsledelse

Endring kan defineres som det å gå fra en tilstand til en annen. Otto Ottesen (2011) definerer endringsledelse som;

- a. *”å handle for å vurdere behovet for større eller mindre endringer av en virksomhet i form av tilpasning og/eller innovasjon, og i bekreftende fall.*
- b. *Å handle for at virksomheten forandrer seg til å bli mer innovativ, mer effektiv, for å ta et samfunnsansvar, bli en sikrere arbeidsplass, gi medarbeiderne bedre livskvalitet, bli tilstrekkelig lønnsom, for å overleve e.a. Forandringene kan gjelde større eller mindre deler av virksomheten og omfatte ulike forhold, herunder relasjonene til kjøpere, konkurrenter og leverandører i omverden. Disse forandringene kan være mer eller mindre radikale”* (Otto Ottesen 2011:15).

”Forandring kan innebære utfordringer i form av nye muligheter, det vil si et gap mellom en faktisk tilstand og tilstander en ikke hadde tenkt på før når det gjelder for eksempel produkter, markeder lønnsomhet osv.” (Ottesen 2011:14). Man kan si at det å bli en IA virksomhet innebærer en endring når det gjelder hvilke holdninger som skal prege virksomheten, virksomhetens praksis, rutiner og måten man tenker på i inkluderingsarbeidet.

3.4.1 Endring

Kurt Lewin (French & Bell, 1999: 174) introduserte i 1940 årene ”Force-Field modellen” for planlagte endringsprosesser. Lewin ser på endring som en lineær prosess, og presenterer ideen om at selve endringsprosessen har tre faser (ibid.). Det er ”Unfreezing the old behavior or situation”, ”moving to a new level of behavior” og ”Refreezing the behavior at the new level” (ibid). Endring beskrives som å gå fra en tilstand til en annen.

Figur 3.1 Force-Field-modellen for planlagte endringsprosesser



I første fase skal etablerte rutiner løses opp (tines), og man skal forberede seg på den endringen som kommer. Her skal man planlegge endringen i detaljer og forebygge motstand mot endring. I andre fase skal selve endringen finne sted. I tredje og siste fase skjer en reetablering. Nå skal nye rutiner og handlingsmønstre reetablere seg (fryses). Endringsprosessen blir sett på som noe utenom det vanlige med en klar begynnelse og en klar slutt (Meyer og Stensaker, 2011).

Meyer og Stensaker (2011) stiller seg kritisk til dette endringsperspektivet, og hevder i motsetning til Lewin at moderne virksomheter er preget av det som kalles multiple endringer. Dette perspektivet fokuserer på de fleste organisasjoner vil være preget av flere parallelle endringer som overlapper hverandre. *”Et multippelt endringsperspektiv utfordrer en stor del av den eksisterende litteraturen på endringsledelse, fordi denne litteraturen ofte tar*

utgangspunkt i organisasjoner som relativt stabile over tid” (Meyer og Stensaker, 2011: 12). Dette står i kontrast til det multiple endringsperspektivet som tar utgangspunkt i at organisasjoner er i konstant endring.

3.4.2 Endringskapasitet

Meyer og Stensaker presenterer (2011) også begrepet endringskapasitet. For at en virksomhet skal kunne innordne seg etter nye ideer og ny kunnskap som for eksempel IA, bør den være kapabel for endring. Meyer og Stensaker (2011:17) identifiserer tre faktorer som er avgjørende for om en virksomhet besitter endringskapasitet eller ikke.

- Hvordan ledelsen mobiliserer til og gjennomfører endring
- Hvordan ansatte responderer/reagerer på endring
- Etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen

I denne teorien tillegges lederen stor betydning. Skal virksomheten endres for å kunne implementere en god IA praksis, er det av betydning hvordan ledelsen mobiliserer til og gjennomfører denne endringen. Igjen blir det påpekt at ledere bør gå foran med et godt eksempel, og selv være motivert for endring. Det bør legges til rette for endring, og motstand mot endring bør forebygges.

3.4.3 Motstand mot endring

Det kan være en fordel å være bevisst på hva som kan føre til motstand, hvor den kommer fra, og hvordan motstanden kan reduseres eller dempes. Cummings og Worley (French & Bell 1999:123) som presenterer et rasjonelt syn på endringsprosessen, trekker frem fem viktige faktorer for å gjennomføre en effektiv endringsprosess. Det første punktet handler om å motivere for selve endringen. Det kan lønne seg for leder å involvere de ansatte slik at de også ser behovet for endring, kommunisere om hva som kommer til å skje og hvordan det påvirker den enkelte og virksomheten samlet sett. Det kan også være avgjørende å kommunisere om hva som skal forholdes stabilt, slik at det blir en balanse mellom endring og stabilitet.

Motstanden kan komme fra forskjellige nivå, og vi må være klar over at endringer påvirker oss mennesker ulikt. Jacobsen (2004) trekker fram at årsaker på individnivå gjerne vil gi

utslag i en slags frykt for det ukjente, grunnet det faktum at det enkelte individ ikke vet hvilken innvirkning endringen vil få i det daglige arbeid, og om man eventuelt vil mestre nye utfordringer. Det kan også være mer rasjonelle årsaker som at endringen vil kreve ekstra innsats, og dette vil føre til økt arbeidspress for de ansatte. Jacobsen (2004) fremhever også sosiale, teknologiske og strukturelle forhold knyttet til omgivelsene som kan utløse motstand.

3.5 Oppsummering

Figur 3.2 er en modell som illustrerer veien fra signering av avtale, til praksis i virksomhetene. Det er i de foregående avsnittene presentert teori som anses relevant i forhold til studiens problemstilling som er å avdekke organisatoriske faktorer som kan fremme god IA- praksis. Det er tatt utgangspunkt i IA som en organisasjonsoppskrift, og at det å implementere en organisasjonsoppskrift medfører en endringsprosess i virksomhetene som igjen påvirker, og blir gjensidig påvirket av strukturelle, kulturelle og kontekstuelle forhold. Trepertssamarbeidet er en overordnet forutsetning for IA-avtalen. Avtalen utløser videre krav og forventninger som det er virksomhetsledernes ansvar å overholde. Både ledelse og organisatoriske forhold er avgjørende for hvordan den videre prosessen og hvordan resultatet, altså IA-praksisen fungerer i den enkelte virksomhet. NAV Arbeidslivssenter er blant annet en sentral aktør som stiller med virkemidler for å hjelpe virksomhetene med å følge opp de tre delmålene. I forhold til studiens problemstilling, er det likevel de ulike forklaringsfaktorer, i forhold til implementeringsprosessen og ledelse, som kan fremme en god IA-praksis, som er av betydning.

Figur 3.2 Illustrasjonsmodell



4. Metode og datagrunnlag

Denne studien har i hovedsak et eksplorativt design. Det benyttes *triangulering*, som vil si å kombinere ulike datainnsamlingsmetoder i forskningen. Vi er av den oppfatning at metoden egner seg for å kunne besvare problemstillingen, og få svar på våre forskningsspørsmål på best mulig måte. Ellefsen (1998) hevder at legitimeringen av triangulering er begrunnet i metodologiske svakheter knyttet til den enkelte metoden. Grønmo (Ellefsen, 1998) anbefaler triangulering for å unngå etnosentrisme, for å minimere metodens svakheter og for å styrke objektiviteten. Trianguleringen i denne studien inkluderer både kvantitativ og kvalitativ metode i form av innsamling av data gjennom, dokumentgjennomgang, NAV Arbeidslivssenter og erfaringer fra virksomhetene. Data blir samlet fra samfunns-, gruppe- og individnivå som så skal vurderes, analyseres og drøftes i lys av den presenterte teorien. Dette inkluderer teori om implementering, ledelse og organisatoriske forhold.

Det er benyttet dokumentgjennomgang, intervju med rådgiver og kursdeltakelse ved NAV Arbeidslivssenter, samt at det er foretatt en mindre kvantitativ spørreundersøkelse for å belyse problemstillingen fra en annen innfallsvinkel ved å få informasjon fra virksomhetsledere. Slik triangulering innebærer å prøve å unngå systematiske feil og skjevheter i et forskningsprosjekt. Ved å kombinere flere typer teorier, metoder og datakilder er det mulig å overkomme feil og skjevheter som hefter ved den enkelte metoden eller teorien (Ellefsen, 1998). Målet med denne studien er nettopp det at man gjennom de ulike datakildene skal kunne finnes elementer som går igjen, og dermed styrker konklusjonene og at det er noen faktorer som peker seg ut som sentrale forklaringsfaktorer for god IA-praksis.

4.1 Objektivitet og forforståelse i samfunnsvitenskapelig forskning

“Samfunnsvitenskap er en betegnelse som av og til brukes synonymt med sosiologi, men vanligvis som fellesbetegnelse for alle vitenskaper som empirisk studerer samfunnsforhold og mellommenneskelige forbindelser” (Store norske leksikon, 2014)

Er samfunnsvitenskapene objektive, og kan man i samfunnsvitenskapelig forskning være objektive? Er det mulig å være nøytrale når vi skal studere menneskelige relasjoner? Hvordan kan man vite at metoden er sikker nok når ikke alle kan innta samme nøytrale posisjon? Innebærer dette at det finnes en foreliggende sannhet, og at man kan innta en nøytral posisjon

i forståelsen av meningsuttrykk? For en samfunnsforsker er dette viktige spørsmål for at studien skal være basert på objektivitet og vitenskapelighet. I begrepet objektivitet henvises det ofte til det å være saklig og upartisk. Er ikke sannhet og objektivitet avhengig av den enkeltes menneske liv og erfaringer?

I all vitenskapelig forskning er det viktig å være oppmerksomme på eventuelle forutinntatte meninger om temaet, og hvordan man forholder seg til det. Den tyske filosofen Hans Georg Gadamer (Gilje & Grimen 1993:162) mener at; *”med bakgrunn i oss selv, våre erfaringer, historie, kultur, og vår forforståelse har vår egen virkelighetsforståelse, eller forståelseshorisont som man tolker verden ut fra”*. Han var opptatt av objektivitet og sannhet. Fortolkning er i stor grad basert på personlig utøvelse av skjønn, erfaring og dømmekraft. Den er alltid prinsipielt reviderbar i lys av ny informasjon. Forståelsen vår er altså reviderbar, og det blir da vanskelig å si at det finnes objektiv kunnskap eller sannhet. Ifølge Gadamer; (Gilje & Grimen 1993:162) *”kan man ikke tolke verden objektivt fordi menneskene som skal forstå og tolke de mellommenneskelige forhold i samfunnsvitenskapen, ikke kan være nøytrale”*. De har også sin egen forforståelse, og sitt ståsted å se verden fra. De skal fortolke verden og de mellommenneskelige forhold, og man kan vel ikke si at den sosiale verden er objektiv. Dette henger sammen med bakgrunn, kultur, og den historiske kontekst man er en del av.

Denne studien skal se etter hvilke faktorer som fremmer en god IA-praksis, og i søket etter disse må det tolkes hva som blir ansett som nettopp gode forklaringsfaktorer i dette arbeidet. Her kan forfatterne av de ulike dokumentene vi har gått igjennom, ha hatt ulik forforståelse og ulikt mandat. Er det måloppnåelse av de spesifiserte delmålene, eller er det selve prosessen for å komme dit som blir sett på som faktorer som fremmer en god IA-praksis? Vi har også en forforståelse angående hvilke faktorer som bør være til stede for at virksomheter skal kunne oppnå en god IA-praksis. Selve IA-avtalen blir ansett som et av de viktigste dokumentene for studien, og den var naturlig nok et av de første dokumentene som ble gjennomgått. Avtalen presenterer tre sentrale ”suksessfaktorer”. Vi startet nok derfor med en viss forforståelse om at nevnte faktorer er av stor betydning. Det som blir lest først danner en forståelseshorisont for alle dokumentene og informasjonen som blir lest etterhvert. Det kan også være av betydning hvilke av dokumentene eller informasjonskildene som blir ansett som viktigst eller mest troverdige.

4.2 Validitet

Et viktig element når det gjelder vår forskning er *validitet*. Validitet betyr gyldighet og har med dataenes overførbarhet å gjøre (Skog 2013). Funn i prosessen får liten betydning for forskningsstudien, dersom data ikke blir ansett som valide. Validitet handler om forskningsmessige fallgruver, eller snarere det å unngå dem. Man må som forsker være bevisst disse fallgruvene gjennom hele forskningsprosessen; i planleggingsfasen, gjennomføringen og ikke minst under tolkning av data.

Ulike publiserte dokumenter peker på faktorer som bør være tilstede i virksomhetene for at man skal få til en god IA-praksis. Hvor valid er den forskningen som ligger bak disse publiseringene? Med validitet i tankene ble det derfor valgt å legge hovedvekten på dokumenter som er publisert av anerkjente forskningsinstitutter som SINTEF og IRIS. Kan vi oppfatte sammenhenger og samvariasjon som ikke er reell? Skog (2013: 41) presenterer fire ulike årsaker til at to fenomener A og B tilsynelatende har samvariasjon;

1. *Tilfeldige sammentreff*
2. *A frembringer B*
3. *B frembringer A*
4. *Det finnes en bakenforliggende, konfunderende faktor*

På dette området ønsker vi imidlertid å presentere en femte årsak;

5. Sirkulær kausalitet

Årsaken har vi valgt å kalle sirkulær kausalitet, der A og B vil ha en gjensidig påvirkning på hverandre. Intern validitet handler om forholdet mellom kausale og spuriøse årsakssammenhenger (Skog, 2013). Er det medierende faktorer som spiller inn, tilfeldigheter, eller er det reelle sammenhenger vi finner? I vårt tilfelle kan vi blant annet sette spørsmålstegn ved om faktorene som er med på å fremme en god IA-praksis er påvirket av selve avtalen som for eksempel de lovpålagte kravene, eller tankegangen og bevisstheten rundt det å bli en IA-virksomhet. Er det tilfeldigheter at flere av forklaringsfaktorene samsvarer i virksomheter som har etablert god IA-praksis? Vår forskning har for eksempel ikke hatt kapasitet til å kontrollere at enkelte av disse faktorene ikke forekommer i de

virksomhetene som ikke får det til. Det er nettopp derfor man skal være forsiktig med å avskrive spuriøse eller bakenforliggende forklaringer på sammenhengene vi finner.

4.3 Forskningsstrategi

Hvilken strategi som ligger til grunn i en forskningsstudie, kan ha stor betydning for hvilke funn og resultater studien vil gi. Både Blaikie (2010: 84) og Danermark (1997: 134) presenterer fire ulike forskningsstrategier. Det er abduktiv, deduktiv, retroduktiv og induktiv metode. Vi kan ikke utelukke at forskningen vil inneholde et snev av flere ulike strategier som vil gjøre seg gjeldende i de forskjellige datainnsamlingsmetodene.

Dokumentgjennomgangen og denne studien vil i hovedsak likevel basere seg på abduktiv metode. Det tas utgangspunkt i Danermark sin forståelse av metoden. "Abduksjon er å kunne forstå noe på en ny måte gjennom å betrakte dette "noe" i en ny idesammenheng" (Danermark, 1997:134). Man kan altså rekontekstualisere enkelte fenomener ut fra en tenkt sammenheng til en annen. Studien tar sikte på å identifisere hvilke faktorer som ligger til grunn for å få en god IA-praksis. Metoden gir frihet til å tolke og se fenomener i en større sammenheng.

4.4 Dokumentgjennomgang

Studien er kvalitativ ettersom det er foretatt en dokumentgjennomgang basert på skriftlige tekster. Dette for å vurdere resultater fra publikasjoner på området, og analysere dette for å se om det er mulig å finne en sammenfallende trend i forskningen når det gjelder forklaringsfaktorer i dette arbeidet. Dokumentgjennomgang skiller seg fra intervjuer og andre kvalitative datakilder ved at det sier noe om hva mennesker faktisk har gjort (Jacobsen, 2005). I intervjusituasjoner vil objektet kunne tolke situasjonen, og selv velge hva de ønsker å fortelle, og hva de ønsker å skjule. Derfor blir dokumentgjennomgang noen ganger sett på som en form for observasjon (ibid.). *"Dokumentgjennomgang involverer bruk av sekundærdata som er data som allerede er blitt samlet inn, for eksempel til et spesielt forskningsprosjekt"* (Blaikie 2010:160), *"og som kan anvendes til å belyse nye problemstillinger"*. Blaikie (2010) skisserer både styrker og svakheter ved bruk av sekundær

data. Det vil selvsagt være både tids- og kostnadsbesparende å kunne benytte allerede eksisterende forskning innen feltet som skal studeres.

Når det kommer til svakheter (Blaikie 2010) er det klart at sekundærdata kan være innsamlet med et annet mål, og andre forskningsspørsmål enn denne studien. Det må tas hensyn til både alder, samt kvalitet på våre sekundærdata. Jacobsen (2005:180) skisserer tre mulige feilkilder i sekundærdata der vi ikke har tilgang til rådatamaterialet;

- *Ikke alt som skjer blir registrert*
- *Ikke alt som ble registrert, er tilgjengelig*
- *Ikke alt som er tilgjengelig, ble brukt*

Altså foregår det en sterk utsiling av informasjon i prosessen (ibid.). Informasjonen har blitt samlet inn med en bestemt hensikt, til et bestemt forskningsprosjekt. Dermed vil den informasjonen som ikke var relevant for den eksakte forskningen, i hovedsak ha blitt forkastet. Det vi må rette oppmerksomheten mot i denne prosessen, er å tenke over hvilken mottaker informasjonen i hovedsak er rettet mot. Det er også essensielt å vite hvem som er avsender av informasjonen. Er det en enkeltperson, eller representerer avsenderen en kollektiv enhet som en forening eller en organisasjon? De som har skrevet ned informasjonen kan og ha ulik kunnskap og kompetanse innenfor temaet (ibid.). Vi må ha evne til å være kritisk til kildene, som er det eneste vi her kan kontrollere. Målet er å få et mest mulig reliabelt forskningsprosjekt. Reliabilitet dreier seg om datas troverdighet (Andersen, 2006). Hvordan skal data tolkes, kodes og brukes i analysen? Det handler om å minimere feil og mangler i studiet, samt sikre etterprøvhetsbarhet. Dersom en forsker gjennomførte den samme studien på nytt ved å følge de samme prosedyrene som oss, burde han komme frem til de samme resultatene. Guldvik (2002) hevder at troverdighet knyttes til om tolkningen av et materiale støttes av annen forskning.

Studien benytter følgende tre hovedkilder for datainnhenting:

- Offentlige rapporter, forskningsrapporter og utredninger
- Evalueringer
- Annen forskning

4.4.1 Offentlige rapporter, forskningsrapport og utredninger

Når det gjelder offentlige rapporter og utredninger er dette primært hentet fra nav.no, regjeringen.no og lovdata.no, samt nettsidene til ulike forskningsinstitutter. Det interessante var å forstå, og belyse dette temaet fra de ulike interessenters synspunkt, myndigheter, arbeidsgiverorganisasjoner og arbeidstakerorganisasjoner, hva som angår fokus og mål. ”Offentlige kilder har som regel til hensikt å skape et spesielt inntrykk av en situasjon” (Jacobsen, 2005:181). Det er viktig å være klar over hvem som har skrevet de ulike dokumentene, hvilken politisk agenda og hvilket syn som kommer til uttrykk. Man må være oppmerksom på de ulike partene i arbeidslivets sine interesser i forhold til det som publiseres, og ikke minst hvem som har publisert det.

4.4.2 Evalueringer

Denne studien har hovedvekt på SINTEF evalueringene (Ose et. al, 2013) av IA-avtalen 2001-2009 og 2010-2013, med overveiende fokus på den sistnevnte. Det er et svært omfattende evalueringsarbeid som omfatter alle momentene i IA-avtalen og protokollen. Myndighetene og partene i arbeidslivet har i fellesskap bestilt en evaluering av IA-avtalen. Evalueringene utført av SINTEF har et bredt kvalitativt og kvantitativt datagrunnlag, og er meget omfattende. Det er viktig å være klar over at evalueringene er riksdekkende, og ikke vil vektlegge regionale forskjeller. Det vil heller ikke bli gjort i denne studien. I SINTEF sin evaluering av avtalen er det tatt sikte på å evaluere om det er ønskelig fra alle parter at avtalen videreføres. Denne studien har ikke fokus på å verken evaluere selve avtalen eller måloppnåelse. Det er kun ønskelig å se på faktorer som fremmer en god IA praksis internt i virksomheten. Evalueringen gir likevel gode svar på denne studiens forskningsspørsmål, og flere forklaringsfaktorer blir identifisert i ulike sammenhenger.

4.4.3 Annen forskning

Det er i tillegg lest og analysert masteravhandlinger, diverse notater og artikler. I tillegg er det foretatt søk på nettet, for eksempel på inkluderende.no på temaet som i denne prosessen har vært svært nyttig for å bedre innsikt, og for å lete etter forklaringsfaktorer. Det er også foretatt søk på BIBSYS, Scopus og Brage, med søkeord som IA, IA-avtale, IA-ledelse, god IA-

praksis, suksessfaktorer samt ulike kombinasjoner av disse. Det er blitt forsøkt å hente informasjon fra alle parter med tanke på de ulike interesser og intensjoner de ulike forfattere bak det publiserte materiale kan inneha, slik at forskjellige syn kan belyses.

Videre må man være bevisst at noen av datakildene brukt i denne studien er fra oppstartsårene av IA-avtalen, mens andre er nylig publisert. I denne sammenheng er det også viktig å være oppmerksomme på hvem som finansierer forskningen, og hvem som har hentet informasjonen. I forhold til informasjon på nettet er det også viktig å kunne vurdere grad av vitenskapelighet i det enkelte dokument i forhold til dette.

4.5 NAV Arbeidslivssenter

Rådgiverne ved senteret har daglig kontakt med både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. De samarbeider og veileder arbeidsgivere som ønsker å innføre en ”god” IA-praksis, og i tillegg har de også direkte kontakt med arbeidstakere som ønsker tilrettelegging, eller er involvert i vanskelige enkeltsaker. Rådgivernes posisjon utgjør en styrke ved denne informasjonen.

4.5.1 Publisert materiale NAV Arbeidslivssenter

Det er utarbeidet en mengde hefter og brosjyrer som kan være en viktig kilde til informasjon når det gjelder arbeidet med IA, for eksempel idebanken. Disse er ment å være til hjelp for IA-virksomheter i privat og offentlig sektor. Vi må være oppmerksomme på at de ulike dokumentene kan være formulert med ulik politisk interesse. NAV Arbeidslivssenter vil nok trolig være positive i forhold til IA-avtalen, og forlengelse av denne ettersom det vil være i deres interesse med tanke på fremtidige arbeidsplasser.

4.5.2 Intervju og kurs NAV arbeidslivssenter

Det ble tidlig etablert kontakt med NAV Arbeidslivssenter for innhenting av relevant informasjon. Senterets viktigste oppgave er å veilede og gi råd til IA-virksomheter, derfor vil det være naturlig å anta at det her er identifisert forklaringsfaktorer for å fremme en god IA-praksis. Kontaktpersonene på senteret fant studiens tema og problemstilling interessant, og meget aktuell, og de stilte villig opp til samtaler.

4.5.2.1 Intervju

Vi hadde bestemt oss for å bruke NAV Arbeidslivssenter for å hente inn relevant informasjon. På forhånd hadde vi laget en intervjuguide for å kunne strukturere samtalen inn på tema vi ville konsentrere oss om. Jacobsen (2010) kaller dette pre-strukturering. Han sier at dette kan sees på som en form for lukking av datainnsamlingen, og at undersøkelsen da kan bevege seg bort fra den kvalitative metodens ideal.

”Han trekker videre frem to motargumenter mot dette. For det første kan en tilnærming uten strukturering føre til at dataene blir for komplekse til å analysere dem, og for det andre hevdes det at det alltid vil forekomme en viss pre-strukturering før man går i gang med å samle data, bevisst eller ubevisst ”(Jacobsen 2010:91).

Han sier videre at alle har med seg slike ”før-dommer” før de går ut i felten for å samle inn data. Dette gir oss et grunnlag til å vite hva vi skal rette oppmerksomheten vår mot. Muligheten for å bruke forkunnskaper for å etablere fakta og vurderinger er beskrevet i flere sammenhenger. Lund (Andersen 2006) argumenterer for at forkunnskaper representerer et ”kunnskapsrom”, de gir en ramme for å vurdere enkeltobservasjoner og forskningsresultater. Altså disse forkunnskapene eller forståelseshorisonter er viktige for å kunne ha en plattform å forstå fra, men man må være oppmerksomme på at våre funn ikke alltid samsvarer med vår plattform. Vi er klar over at vår forforståelse og bakgrunn har medført at vi har meninger på forhånd ang tema og problemstilling. Dersom vi ikke har evne og vilje til å prøve å legge bort, eller i det minste være oppmerksom på dette, så vil det helt klar være en svakhet i forskningen. For forskere er det viktig at denne bevisstheten kan ligge til grunn for forskningen og streben etter objektivitet.

Jacobsen (2010) hevder at individuelle intervjuer egner seg godt til å få frem enkeltmenneskers oppfatninger og meninger. I dette ligger også det det individuelle intervjuets største begrensning, nemlig at de kan bli for ”individualistisk”. *”Denne formen for datainnsamling er mindre egnet for å få frem hvordan oppfatninger og meninger endres i samhandling med andre, eller hvordan synspunkter ofte er et resultat av gruppeprosesser”* (Jacobsen, 2010:89). Rådgiverne uttrykte at de anså seg selv som forvaltere av loven, og at identisk informasjonen ville bli gitt uansett hvilke av rådgiverne på Arbeidslivssenteret man er i dialog med. Man må likevel være bevisst på at representanter fra NAV Arbeidslivssenter ønsker å fremme egne interesser i forhold til at IA avtalen forlenges.

4.5.2.2 Kurs

Det er utarbeidet en hel kursrekke som omhandler IA-arbeidet i regi av NAV Arbeidslivssenter. Disse er trolig en viktig kilde til økt kunnskap innen de forskjellige områder av avtalen for virksomheter i både privat og offentlig sektor. Vi deltok på ulike kurs i regi av senteret. Temaer her var blant annet IA-ledelse, tilrettelegging av et godt arbeidsmiljø og opplæring i å skrive gode handlingsplaner.

4.6 Erfaringer fra virksomhetene

4.6.1 Samtaler på kurs

Diskusjonene på kursene var fruktbare, og var en fin hjelp til å utvide kunnskapsnivået på dette feltet. Dette var en fin arena for å komme i kontakt med virksomhetsledere som arbeider med IA for å kunne få innsikt i, og å diskutere deres synspunkter og erfaringer. Det var også en god arena for å rekruttere informanter til vår spørreundersøkelse.

4.6.2 Spørreundersøkelsen

Det er foretatt en spørreundersøkelse av virksomhetsledere i privat og offentlig sektor. Intensjonen med undersøkelsen er å se om resultatene støtter opp under informasjon tilegnet gjennom dokumentgjennomgangen samt informasjonsinnhenting via NAV arbeidslivssenter. Spørreskjemaene ble delt ut på kursdager, der det ble gitt informasjon om skjemaet, konfidensialitet og anonymitet og frivillighet. Respondentene er forskjellige typer ledere som er ansvarlige for IA i sin virksomhet. Resultatene kan være en viktig tilleggskilde som informasjon for å prøve å belyse problemstillingen på individnivå. Når det gjelder utvalget, sier Jacobsen (2010:202) at det er en tommelfingerregel at ;” *Utvalg på mindre enn 100 enheter vanskeliggjør en fornuftig analyse av informasjon, samtidig som feilmarginene blir svært høye*”. Undersøkelsen har 53 respondenter. Det er viktig at det tas hensyn til dette ved tolkning av resultatene. Målet med spørreskjemaet vil ikke være å generalisere.

Når det gjelder utvalget, vil det alltid være et spørsmål om man lykkes i å måle og registrere det vi ønsker på en tilfredsstillende og pålitelig måte (Skog, 2013). Er utvalget riktig og adekvat trukket? Det blir jevnlig avholdt kurs i regi av NAV Arbeidslivssenter, deriblant IA-ledelseskurs. Dette var, som nevnt, en fin arena for å komme i kontakt med virksomhetsledere

som arbeider med IA. Styrken ligger i at mange ledere av IA-virksomheter som representerte ulike sektorer var samlet på et sted. Dette anså vi som et representativt utvalg av ledere. Det er ikke tatt med bakgrunnsvariabler i undersøkelsen, som eksempelvis personlige opplysninger. Det er uvisst hvor bred erfaring de forskjellige respondentene har innenfor området, noe som helt klart vil være en metodisk svakhet.

23 spørreskjema ble besvart i løpet av tre kursdager, det var i gjennomsnitt 15 deltakere pr dag. Dette gir en svarprosent på ca. 50 %. I tillegg ble det sendt ut mail til resultatenhetsledere i en kommune med forespørsel om de ville svare på spørreskjemaet. Disse ble alle sendt tilbake til en kontaktperson i kommunen, som overrakte de samlet tilbake til oss for å sikre konfidensialitet og anonymitet. Dette var resultatenhetsledere med hovedansvar for IA-arbeidet i sin virksomhet. Mailen ble sendt ut til 58 ledere og 29 av disse svarte. Dette gir også en svarprosent på 50 %. Jacobsen (2010) hevder at svarprosenten må være over 50 % for at denne skal ansees som tilfredsstillende. Han sier videre; *”likevel er en slik regel for enkel. Hovedproblemet er ikke hvor mange som faller fra, men hvem som faller fra. Systematisk skjevt utvalg, ikke totalt skjevt frafall, er det som gjør resultatene usikre”* (Dag Ingvar Jacobsen 2010:202). Det som er interessant er hvem, og eventuelt hvorfor noen falt fra i undersøkelsen. Er det fordi de er usikre på temaet, ikke visste hva de skulle svare eller ikke ville prioritere dette? Dersom vi skulle gjort dette igjen burde vi helt klart hatt med bakgrunnsvariabler i vårt spørreskjema. Vi hadde nå ingen ide om hvem hadde svart i forhold til blant annet størrelse på virksomhet, næring eller ledernes erfaring. Lederne har det samme ansvaret i dette arbeidet, men ulik kunnskap og informasjon, noe som helt klart vil påvirke svarene.

Spørsmål kan utformes på to ulike måter (Jacobsen, 2005). Den ene måten er å lage direkte spørsmål og den andre måten er påstander. En påstand tvinger respondentene til å ta stilling noe, som vi ønsket i vår undersøkelse. *”Forskning er uklar på hva som er best men den siste måten benyttes stadig mer, spesielt gjelder det når undersøkere ønsker å måle holdninger og følelser”* (Converse & Presser, 1986 i Jacobsen 2005: 253).

Selve spørreskjemaet har en enkel utforming med utsagn som skulle rangeres på en skala fra 1 til 6 i forhold til grad av enighet i utsagnet. Vi har altså valgt det som kalles rangordnede svar eller ordinalt målenivå (Jacobsen 2005). Dette fordi vi var interessert i å måle visse nyanser i

respondentenes svar. Vi ville måle om de var svært enige, middels enige eller helt uenige i de forskjellige påstandene. ”*Dette er et forsøk på å måle intensiteten i enkelte forhold. Vi ønsker ikke bare å se om enhetene er like eller forskjellige, men vi ønsker også å si noe om hvor forskjellige de er*” (Jacobsen 2005: 241). I forhold til dette valget kan det være en svakhet at det ikke er mulighet å svare ”vet ikke”. Dersom respondentene hadde hatt mulighet til å svare ”vet ikke”, hadde vi kanskje redusert antall missing-verdier. Det ble gitt god informasjon i forkant av undersøkelsen, for å klare opp i eventuelle misforståelser.

Under forberedelsene til utformingen av spørreskjema kom det frem at ordet suksessfaktorer i noen tilfeller kunne virke misvisende i den forstand at de fleste assosierte ordet suksess kun med måloppnåelse av de ulike delmålene. Påstandene kan virke ledende i spørsmålsstillingen, noe som kan påvirke svarene, derfor ble det bevisst ikke brukt ordet suksessfaktorer eller forklaringsfaktorer i de ulike påstandene.

I forhold til spørreskjemaet kan det være en svakhet at det 4. mars 2014 forelå forslag til ny avtale med lovendringer med eventuell virkning fra 1.juli 2014. Den nye avtalen kan ha hatt innvirkning på validiteten i forhold til spørsmålsformuleringen, og det faktum at undersøkelsen ble besvart både før og etter dette tidspunktet. Dette må tas i betraktning i forhold til informasjonen, og funnene i spørreundersøkelsen. Ved utdeling av skjemaene ble det gitt informasjon om at undersøkelsen skulle besvares i forhold til gjeldende avtale, i og med at dette også er i god tid før de eventuelle endringene vil tre i kraft.

5.Resultater

I dette kapittelet vil resultatene bli presentert. Som nevnt i kapittel 4, er våre data samlet inn ved bruk av følgende kilder: 1)Dokumentgjennomgang 2)NAV Arbeidslivsenter 3) Erfaringer fra virksomhetene. Gjennomgangen av resultatene er strukturert etter kildene. Målet er å få svar på problemstillingen; *hvilke faktorer fremmer en god IA-praksis i virksomhetene?* ved hjelp av forskningsspørsmålene som vi har lagt til grunn i denne oppgaven;

1. *Hva er god IA-ledelse*
2. *Hva fremmer god implementering av IA i virksomhetene?*

Analyse av resultatene i forhold til teorien vil bli presentert i kapittel 6.

5.1 Dokumentgjennomgang

Vi har gjennom hele oppgaven sett på IA som en oppskrift som medfører endring i virksomhetene, samt faktoren *ledelse* og betydningen av denne. Vår forforståelse var at ledelse var en viktig faktor for god IA-praksis. Dette har følgelig vært vårt fokus i dokumentgjennomgangen. Vi har videre systematisk søkt for å finne ut hvilke andre forklaringsfaktorer som framkommer i ulike dokumenter. I det videre kommer en gjennomgang av funn identifisert i ulike dokumenter. For å forenkle fremstillingen av funnene, starter vi gjennomgangen med en oppsummeringstabell. Tabell 5.1 er en oversikt over forklaringsfaktorer identifisert i forbindelse med dokumentgjennomgangen. De identifiserte forklaringsfaktorene er presentert etter ordlyden brukt i dokumentene.

Tabell 5.1 Forklaringsfaktorer for god IA praksis identifisert dokumentgjennomgang

Dokumentgjennomgang	Forklaringsfaktorer
	Organisasjon, endring og ledelse
	Sterkt ledelsesengasjement/ IA-forankring
	God kunnskap og forståelse om IA
	Godt samarbeid/god kommunikasjon
	Struktur og klare retningslinjer
	Tydelig kobling mellom IA og HMS
	Egen tilpasning av rutinene
	Gjensidig tillit mellom partene

5.1.1. Sterkt ledelsesengasjement og forankring i ledelsen

Ordlyden i avtalen peker på; *"Resultatene av et godt IA-arbeid skapes i den enkelte virksomhet. Gode resultater krever et sterkt ledelsesengasjement, langsiktighet i tenkningen og systematisk samarbeid over lengre tid"* (IA avtalen 2014-2018: 4). Et sterkt ledelsesengasjement trekkes frem som betydningsfull faktor i IA-arbeidet. Dette kan imidlertid tolkes dithen at det gjelder måloppnåelse i forhold til de tre delmålene. Studien legger derimot vekt på at virksomhetene kan ha en god IA-praksis selv om ikke avtalens delmål blir innfridd. Faktorene som kan være med å bidra til måloppnåelse, vil likevel kunne være de samme som fremmer en god IA-praksis. I SINTEF-evalueringen (Ose et.al, 2013: 35), blir påpekt at dersom en skal lykkes i IA-arbeidet, er det avgjørende med forankring på ledelsesnivå (Ose et.al, 2013: 35). Også IRIS rapporten (Aas et.al, 2009) fokuserer på at IA forankring i ledelsen er en faktor som bør være til stede for at en virksomhet skal få til et IA arbeid. Lederens betydning som normskaper ble vektet tungt både av lederne selv og de ansatte. Det ble også funnet at mange ledere vektla viktigheten med å nedfelle sykefraværssarbeidet i systemer og arbeidsmåte. IRIS-rapporten (Aas et al. 2009) fremhever fire punkter de mener er nødvendige for å forankre IA i ledelsen:

1. IA-engasjement, holdninger og verdier
2. IA-ansvar og roller
3. Kunnskap og kompetanse om IA
4. IA-samarbeid, involvering og dialog

5.1.2 God kunnskap og forståelse om IA

Rapporten ”Grunnlag for drøfting av ny IA avtale” (Stødstad 2009) er skrevet på grunnlag av SINTEF sin evaluering av avtaleperioden som gikk ut 31. desember 2009. De drøfter her forbedringer for neste avtaleperiode. Hovedkonklusjonen i rapporten er at grunnlaget for godt IA-arbeid dannes gjennom kunnskap (Stødstad 2009).

Kunnskap og forståelse om IA, innebærer at det gis tilstrekkelig informasjon til involverte parter. I rapporten ”Grunnlag for videre IA-samarbeid” (Mo et al. 2013) hevdes det at er det arbeides systematisk med informasjon og opplæring fra myndighetene og organisasjonene.

”Hovedorganisasjonene har lagt ned et stort arbeid i å utvikle og etablere det interaktive opplæringsprogrammet i sykefraværarbeid, ”Inkluderende.no”. De regionale IA rådene tildeles 10 mill. kroner hvert år til prosjekter og informasjonsarbeid, og det gjennomføres konferanser over hele landet, i tillegg til den nasjonale IA-konferansen som arrangeres av IA-partene sentralt” (Mo et al. 28:2013).

Erfaring viser likevel at det er vanskelig å nå frem med informasjonsarbeidet. Det kommer frem gjennom tilbakemeldinger fra virksomheter, at systemet for sykefraværsoppfølgingen er vanskelig å forstå (ibid.)

Det står videre at (...) *informasjonsarbeidet fortsatt må være en viktig del av IA-samarbeidet, dels som nødvendig opplæring for virksomheter og andre aktører, og dels som offentlig informasjon for å sette saken på dagsorden og ”holde trykket oppe” (Mo et al. 2013:28).*

5.1.3 Godt samarbeid/god kommunikasjon mellom partene

Godt samarbeid og god kommunikasjon blir identifisert av flere ulike dokumenter som en av faktorene som kan fremme en virksomhets IA-praksis. SINTEF (Ose et al 2013) har evaluert

samarbeidet, de sier at; *det regionale samarbeidet foregår gjennom IA-rådene som er etablert rundt i regionene mellom partene, mens det lokale partssamarbeidet i IA-avtalen foregår ute i IA-virksomhetene* (Ose et.al, 2013:79).

”Det lokale partssamarbeidet i IA-avtalen foregår ute i IA-virksomhetene. Det forutsettes et godt samarbeid mellom arbeidstaker og arbeidsgiver” (Ose et al, 2013:79).

SINTEF evalueringen (Ose et.al, 2013) konkluderer med at det er de største virksomhetene som i størst grad har jobbet systematisk med å inkludere de tillitsvalgte og gi dem en formell rolle i samarbeidet (Ose et al. 2013).

Det finnes flere eksempler fra dokumentene. Ifølge tidligere LO leder Roar Flaaten vil god dialog mellom arbeidsgiver og ansatte være den viktigste faktoren for å få til god IA-praksis (LO, 2014). Også SINTEF-evalueringen (Ose et.al, 2013) poengterer dette ved å kommentere at *” i virksomhetene forutsetter IA-avtalen at det skal være et godt samarbeid mellom arbeidsgiveren og arbeidstakere, men også at myndighetene skal bistå virksomhetene til å nå målene de setter for sitt IA-arbeid”* (Ose et.al, 2013: 79). Ordlyden i selve avtalen fokuserer også på at *”systematisk samarbeid over lengre tid er nødvendig for å få til en godt IA-arbeid”* (IA avtalen 2010-2013: 3).

Kontaktperson ved NAV Arbeidslivssenter blir spesielt trukket frem som forklaringsfaktor for god IA-praksis. I SINTEF-evalueringen (Ose et.al, 2013) står det at *”Arbeidslivssenteret har opparbeidet seg en betydelig praktisk kompetanse gjennom sin hyppige kontakt med IA-virksomhetene de siste ti årene, og har fått et godt rykte i flere områder i landet”* (Ose et.al, 2013).

Arbeidet med IA-avtalen bygger på erkjennelsen av at det er arbeidsplassen som er den beste arena for å forebygge frafall og fremme inkludering i arbeidslivet. *”Kjernen i IA- arbeidet er dialogen og samarbeidet i den enkelte virksomhet, som skjer på to plan; mellom arbeidsgiver og den enkelte arbeidstaker og mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte”* (Mo et.al, 2013:25).

”Et godt partssamarbeid kan også bidra til at tiltakene som iverksettes bygger på en felles forståelse av hva som er utfordringene. Et godt partssamarbeid kan også gi et bedre arbeidsmiljø i virksomheten, noe som igjen gir økt legitimitet til IA arbeidet og forståelse for at noen kan ha behov for tilrettelegging” (Ose et.al, 2013:35). Forskerne bak SINTEF

evalueringen (Ose et.al, 2013) har undersøkt samarbeidet mellom partene, og organisasjonene rapporterer om følgende;

LO uttrykker at det er en utfordring å ha en oversikt over gjennomføring og oppfølging av IA-avtalen i ytterste ledd. *"Det er også vanskelig å ha oversikt over gjennomføringen og oppfølgingen av IA-avtalen på lokalt plan"*. Unio uttrykker lignende bekymring. *"Unio er imidlertid bekymret for om innsatsen fra sentrale IA-parter i tilstrekkelig grad har effekt lokalt. Etter lang tids arbeid med noenlunde de samme virkemidlene kan trøtthetsmekanismer begynne å virke. Det er muligens behov for nye grep for å håndtere dette"* og videre; *"det er vanskelig å få jevnt trykk på IA arbeidet lokalt."* (Ose et al. 2010-2013:55).

5.1.4 Struktur og klare retningslinjer

Struktur og klare retningslinjer for IA-praksis, innebærer at det foreligger struktur når det gjelder IA-arbeidet. Det innebærer også klare retningslinjer med smarte mål. Det å bli en IA-virksomhet innebærer forpliktelser. Det er likevel ikke alltid at disse forpliktelsene kommer med klare retningslinjer for hvordan de skal utføres. Et eksempel her kan være den obligatoriske handlingsplanen. Det sanksjoneres på manglende dokumentasjon, men ikke på innhold eller iverksettelse.

5.1.5 Gjensidig tillit mellom partene

Gjensidig tillit mellom partene blir trukket frem som en faktor for måloppnåelse, men er også for arbeidet internt i virksomhetene. Et av hovedfunnene i IRIS-rapporten (Aas. et.al, 2009), er at IA-arbeid kan være vanskelig å få til uten opparbeidet tillit mellom ansatte og ledelsen. Tillit er i følge datamaterialet grunnlag for både samarbeid, involvering og dialog mellom ledelse og ansatte. Faktoren blir også identifisert hos blant annet SINTEF-evalueringen (Ose et.al, 2013) og av LO (LO, 2014).

5.1.6 Tydelig kobling mellom IA og HMS

I flere av dokumentene trekkes det å ha tydelig kobling mellom IA og HMS frem som en forklarende faktor for godt IA-arbeid. I SINTEF- evalueringen (Ose et.al, 2013) er faktoren kobling mellom IA og HMS viet et helt kapittel. SINTEF-rapporten peker på at stadig flere

virksomhetsledere selv ser koblingen mellom IA og HMS. ”60 % av lederne i et utvalg på 1000 personer mener at IA-arbeidet egentlig er det samme som de alltid har gjort i virksomhetens HMS-arbeid. Dette er en stor økning i forhold til det som ble funnet i evalueringen av forrige avtaleperiode” (Ose et al. 2013: 141).

Videre i SINTEF-evalueringen (Ose et al. 2013) vises det til en klar kobling mellom virksomheter med gode HMS-rutiner og god IA-praksis. De virksomhetene som ikke har godt innarbeidet HMS-rutiner har også tilsvarende dårlig IA-praksis. Til tross for dette svarer nesten 90 % av lederne i alle IA-virksomheter at de har gode innarbeidede HMS-rutiner. De tillitsvalgte synes ikke at rutinene er så godt innarbeidet, og er uenige med lederne på dette området (ibid.). SINTEF-evalueringen har kommet frem til at ca. 20 % av virksomhetene som var representert i denne undersøkelsen har en jobb å gjøre før de ansatte og lederne er enige i at rutinene er på plass. Evalueringen (ibid.) trekker også inn Arbeidstilsynets rolle som tilsynsmyndighet, og hevder følgende;

”Også Arbeidstilsynet og vårt bidrag videre i IA-avtalen må ha enda mer oppmerksomhet mot hvordan virksomhetene jobber i praksis. Vi har vært mye ute og spurt etter rutiner og sett på systemer, men det vi må finne ut av nå, er hvordan ledelse, tillitsvalgte og verneombud jobber med dette i praksis. Det tenker jeg er noe partene sentralt, myndighetene og arbeidsgiverne må snakke om, hvis vi skal forlenge IA-avtalen” (Ose et al. 2013:120)

I intervjuene (ibid.) kommer det også fram at ledelsen og tillitsvalgte har ulik oppfatning av HMS- rutinene i virksomhetene. Dette forklares med at det er lederne som i størst grad er ansvarlig for HMS-strategien i virksomhetene, og at det derfor er de som må fronte denne strategien. De tillitsvalgte har også primært som oppgave å ivareta medlemmenes interesser på arbeidsplassen. I SINTEF evalueringen (ibid.) står følgende utsagn;

”Dersom IA-begrepet begrenses til å handle om oppfølging og tilrettelegging, og ikke så mye om forebygging og langsiktighet, er det sannsynligvis vanskelig å inkludere IA-arbeidet godt i HMS-arbeidet. Om man tenker forebygging og inkludering i et større og lenger perspektiv, er sannsynligheten mye nærmere en logisk kobling. I IA-avtalen ligger kanskje et potensial for i større grad å se både HMS, internkontroll, kvalitetssystemer og personalpolitikk bedre i sammenheng. Men det er sannsynligvis stor variasjon i hva som skal til for å få til det i ulike virksomheter (Ose et.al 2013: 142).

Virksomheter som klarer å koble elementene som er nevnt i avsnittet over ser IA som en integrert del av det systematiske HMS- arbeid. Sannsynligheten for at IA-arbeidet er innarbeidet i HMS-arbeidet øker med størrelsen på virksomhetene. Store virksomheter har et mer systematisk arbeid rundt dette og får det bedre til (Ose et.al, 2013).

5.1.7 Egen tilpasning av IA rutiner

I flere av de gjennomgåtte dokumentene blir faktoren ”egen tilpasning av rutinene” identifisert. Med dette menes at virksomheten legger ressurser i å utarbeide eller tilpasse sine rutiner i forhold til egne mål, og ikke å kopiere andre direkte. Faktoren handler om hvordan IA er implementert i virksomheten. Har virksomheten arbeidet med å utarbeide og tilpasse sine rutiner i forhold til egne mål? Eller har de kopiert andre virksomheter som gjerne har fått dette arbeidet til? SINTEF-evalueringen (Ose et.al, 2013) viser til det å kunne tilpasse inkluderingsarbeidet til egen bedrift som en viktig faktor for å implementere IA i virksomhetene.

ECON (2003) evaluerte i 2003 16 virksomheters implementering av IA avtalen, og hva som var av størst betydning i denne sammenheng. De ville vurdere hvilke elementer i det å være IA-virksomhet som gav eventuelle effekter. De vurderte også hva som er av betydning for resultater. I denne sammenheng trekker de også frem faktoren egen tilpasning av rutiner som en forklaringsfaktor, ettersom virksomhetene som skal implementere IA er både privat og offentlig sektor og av ulik størrelse.

Heftet ”Omstilling” fra ”idebanken.org- et arbeidsliv som inkluderer” (Hilsen, 2013) presenterer omstilling og endring som en del av IA arbeidet. Heftet er utarbeidet som en veiledning for arbeidsgivere, tillitsvalgte og ledere av IA-virksomheter. *”Omstilling er et begrep som brukes til å beskrive en rekke type endringer i arbeidslivet (...) en annen måte å forstå omstillinger på er etter hva som omfattes av omstillingsprosessen”*. Hilsen (2013: 17) presenterer det å forstå omfanget, konsekvensene, og hva endringen omfatter som en viktig faktor som kan fremme endrings- eller implementeringsprosessen. Man skal være tydelig overfor sine ansatte og beskrive hva som vil endre seg når en virksomhet bestemmer seg for å bli en IA-virksomhet. Viktigheten av å se omstilling mer som et utviklingsarbeid som må gis plass i det daglige poengteres også i dette heftet:

”Det må settes av tid og organiseres felles møteplasser for dette arbeidet , og deltakelse i utviklingsarbeidet må få høy prioritet i virksomheten. Utviklingsorganisasjonen kan sees på som et treningsrom for bred medvirkning, utvikling og læring” (Hilsen, 2009:10).

5.2 NAV Arbeidslivssenter, intervju og kurs

Rådgiverne ved NAV Arbeidslivssenter har blitt brukt som informasjonskilde. En av oppgavene til rådgiverne er å veilede virksomheter som nylig har underskrevet avtalen, og som skal implementere en IA- praksis. De har også daglig kontakt med IA-ansvarlige i virksomhetene, og vil dermed ha god kunnskap om hvilke faktorer som bør være til stede for å få til en god implementering, og senere en god IA-praksis.

SINTEF- evalueringen (Ose et.al, 2013) viser til at et velfungerende NAV Arbeidslivssenter vil kunne påvirke det norske arbeidslivet i betydelig grad. De er NAVs viktige link ut til arbeidsplassene, og det er derfor viktig at samarbeidet mellom NAV-kontorene og Arbeidslivssentrene fungerer. Ifølge SINTEF-evalueringen (Ose et.al, 2013) mener rådgiverne og ledere ved Arbeidslivssentrene at nøkkelen for å lykkes med inkluderingsarbeidet ligger i samarbeidet med NAV-kontoret.

5.2.1. Intervju med rådgiver

Rådgiveren kan fortelle at de anser *forankring i ledelsen* som en avgjørende faktor for en god IA-praksis. Et godt IA-arbeid starter med engasjement for IA. Alle må overbevises og motiveres for arbeidet. Jo høyere forankring i organisasjonen, jo bedre resultater. Det ble påpekt at IA ikke kan være lederens prosjekt alene, men at det må etableres en kultur i organisasjonen for IA arbeidet.

En annen vesentlig faktor som blir lagt fram, er gode *kunnskaper om rettigheter og plikter i forhold til IA*. Mye av arbeidet med tilrettelegging og oppfølging av sykefravær er nå lovpålagt. Flere av disse retningslinjene kom på bakgrunn av IA-avtalen, men er nå retningslinjer som alle må følge, uavhengig av om de er IA-virksomhet eller ikke. Gode kunnskaper letter arbeidet med IA i praksis.

Rådgiveren påpeker videre betydningen av *tidlig intervensjon i vanskelige saker*. Det handler om å ta et realistisk standpunkt så tidlig som mulig. Er det mulighet for at personen som er sykemeldt kan komme tilbake til det samme arbeidet? Eller er det bedre å bare komme i gang med arbeidet med for eksempel overflytting?

Rådgiveren vurderte det å *se de tre delmålene i sammenheng* som en viktig faktor. Det handler mer om en kultur, og en måte å se sine ansatte på, enn på måloppnåelse. Det må likevel tas forbehold om at det kan bli vanskelig å fokusere på alle delmålene samtidig. Man skal sette inn tiltak som det er realistisk å gjennomføre.

Det ble poengtert at virksomhetene bør *bruke bedriftshelsetjenesten (BHT) på riktig måte*. Her ligger det mye kunnskap og ressurser som kan fremme en god IA praksis om de blir brukt på riktig måte. Rådgiveren var opptatt av at IA arbeidet ikke skal erstatte BHT sitt arbeid, men at man får til et godt samarbeid, der de ulike partene kan utfylle hverandre.

En tydelig *kobling mellom IA-/HMS-arbeidet* blir også tatt opp som en faktor som kan forklare variasjon i praksis. Rådgiveren hevder at større virksomheter som har en egen HMS-avdeling, tenderer til å ha en bedre IA praksis. Dette gjelder spesielt de virksomhetene som har en tydelig kobling mellom IA og HMS arbeidet.

Tabell 5.2 Forklaringsfaktorer presentert av rådgiver ved NAV Arbeidslivssenter

NAV Arbeidslivssenter Samtaler	Forklaringsfaktorer
	Organisasjon, endring og ledelse
	IA forankring i ledelsen
	God kunnskap om rettigheter og plikter
	Tidlig intervensjon i vanskelige saker
	Se de tre delmålene i sammenheng
	Riktig bruk av bedriftshelsetjenesten

	Tydelig kobling mellom IA og HMS
--	----------------------------------

5.2.2 Kurs

Det avholdes en rekke kurs i regi av NAV Arbeidslivssenter. Vi deltok på flere kurs med tema som: *"Hva er god IA ledelse?"*, *"Handlingsplaner"* og *"Ses i morgen"*. Dette var en god kilde til informasjon om faktorer som fremmer implementering av en god IA-praksis. Kursene presenterte flere faktorer som kunne være med på å fremme en god IA praksis i virksomhetene. Gjennom ulike gruppeoppgaver tok vi del i diskusjoner som omhandlet IA-praksis og erfaringer fra virksomhetene. Dette er ikke en del av vår forskning, men informativ tilleggsinformasjon for å få en bredere forståelse for feltet og utfordringer i praksis.

Tabell 5.3 Forklaringsfaktorer identifisert på kurs

NAV Arbeidslivssenter kurs	Forklaringsfaktorer
	Organisasjon, endring og ledelse
	Smarte mål og aktivitetsplaner
	Linjeleders fokus og kompetanse
	Forankring i ledelsen
	De ansattes medvirkning
	Godt systematisk arbeid
	Gode handlingsplaner

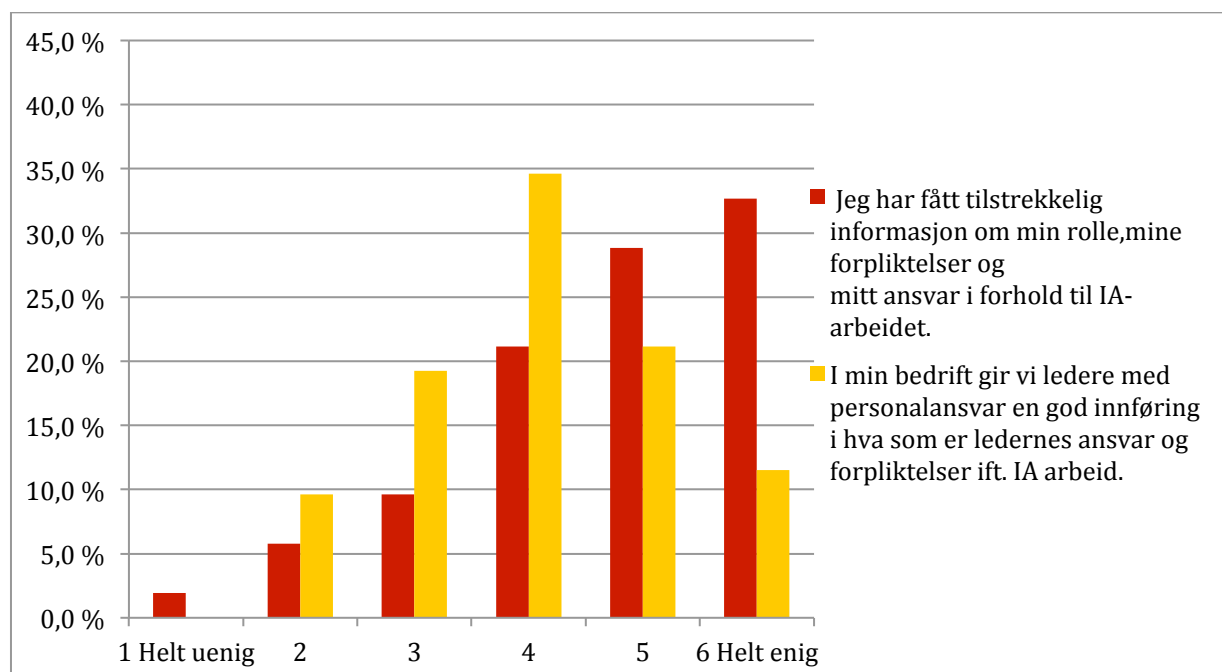
5.3 Erfaringer fra virksomhetene

Vi har gjennomført en spørreundersøkelse med ledere av IA-virksomheter for å identifisere reell ledelsespraksis og erfaringer med å lede IA-arbeidet. Gjennom å identifisere faktorer som ledere selv mener fremmer god IA-ledelse, kan vi tolke og videreføre dette til vår problemstilling som omhandler faktorer som fremmer (implementerings og iverksettelsesprosessen for IA som oppskrift i privat og offentlig sektor) en god IA-praksis i virksomhetene. Spørreskjemaet var utformet på en slik måte at respondentene skulle svare på grad av enighet eller uenighet i forhold til de ulike påstandene. På en skala fra 1-6, representerte verdien 1 «helt uenig», og verdien 6 «helt enig». Vi har redusert antallet verdier på de ulike tallvariablene til ”enig” som består av de ulike variablene ”helt enig” (6) og ”nesten helt enig” (5). ”Uenig” består av de opprinnelige variablene ”helt uenig” (1) og ”nesten helt uenig” (2). Påstandene ble imidlertid presentert etter tema, slik at vi i ettertid kunne sammenligne svarene. Vi har valgt å presentere påstandene parvis i de ulike diagrammene. Påstandene er sortert etter betydningen av følgende område knyttet til IA-arbeid;

1. Informasjon
2. Positive holdninger og erfaringer
3. Lederens motivasjon og innsats
4. Rutiner og kobling til HMS-arbeid
5. Lederforankring og lederstil
6. Byråkrati og regeletterlevelse
7. Kontinuerlig forbedring og endringsbehov

5.3.1 Informasjon

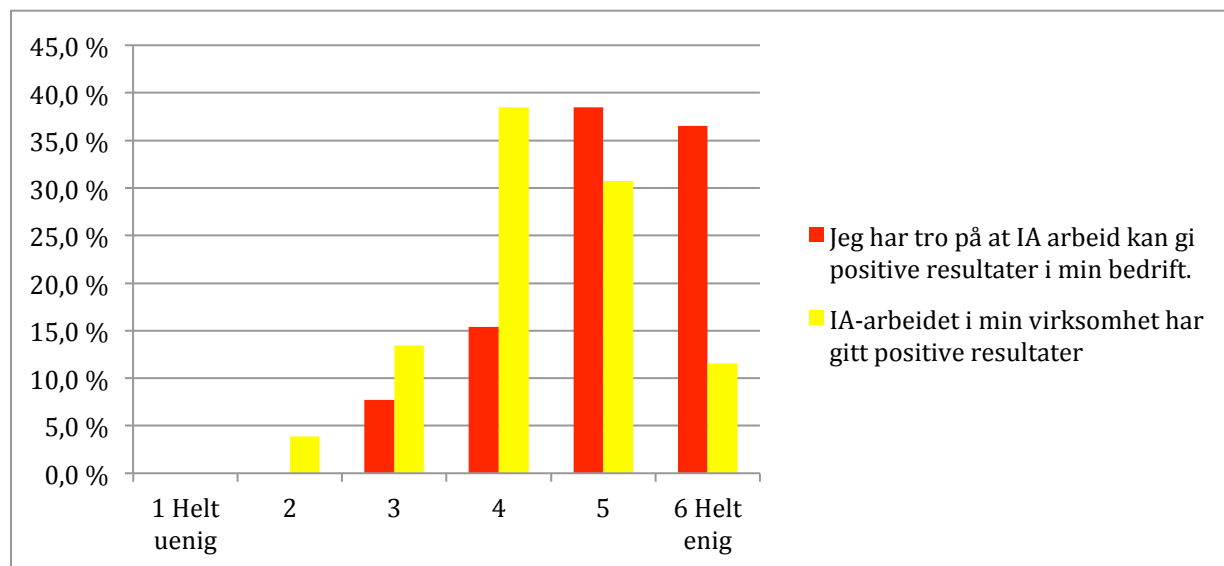
Figur 5.4 Informasjon (n spm 1=52 og n spm 2=50)



Figur 5.4 viser at andelen respondenter som er helt enig med at de har fått tilstrekkelig informasjon om rolle og forpliktelser er mye høyere enn antallet som sier det gis en god innføring i lederens ansvar og forpliktelser i IA-arbeidet. Ca. 60 prosent oppgir at de er helt enige i påstanden ” Jeg har fått tilstrekkelig informasjon om min rolle, mine forpliktelser og mitt ansvar i forhold til IA arbeidet”. **Gjennomsnittsverdien er på 4,7.** Påstanden ”I min bedrift gir vi ledere med personalansvar en god innføring i hva som er lederens ansvar og forpliktelser ift. IA arbeid” er det bare omtrent 30 prosent av lederne som sier seg helt enige i. **Gjennomsnittsverdien er 3,9.** Slik vi tolker dette mener en høy andel av respondentene at de selv er godt informert. Men vi synes det er et funn (nedslående) at ledere med personalansvar får så lite innføring. Dette må være et klart forbedringspunkt i arbeidet med å få en bedre praksis. Når det gjelder informasjon er det ert klart forbedringspotensial.

5.3.2 Positive holdninger og erfaringer

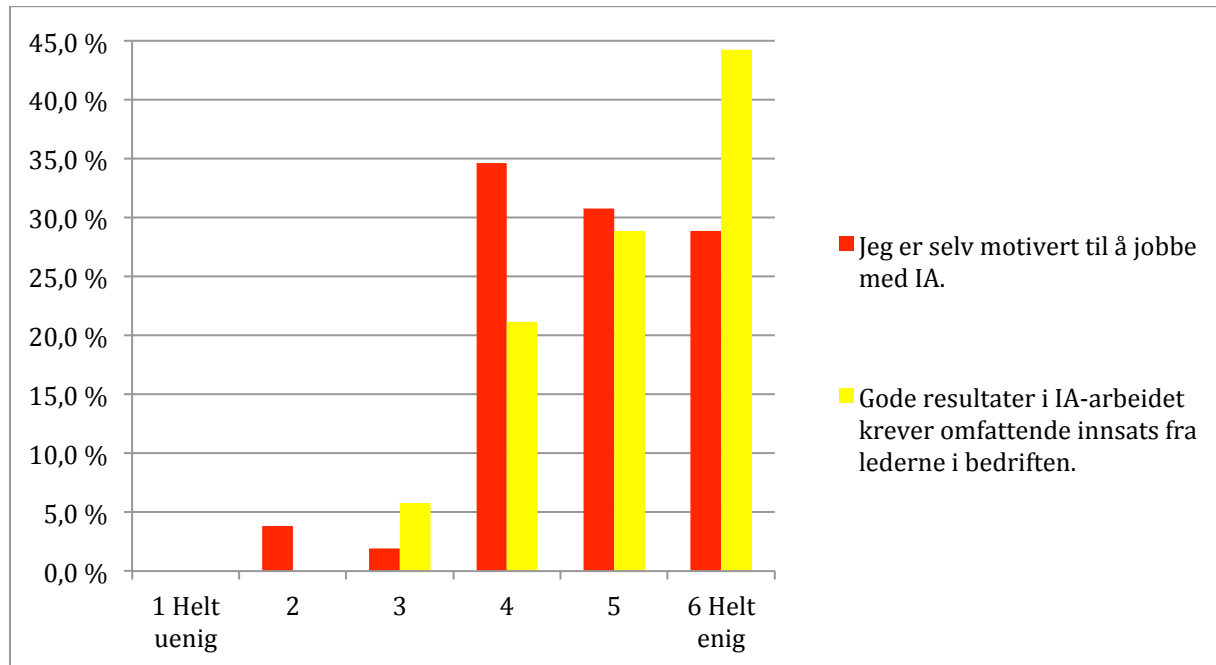
Figur 5.5 Positive holdninger og erfaringer (n=52)



Figur 5.5 viser at over 70 prosent av respondentene sier at de er helt enige i at IA-arbeidet kan gi positive resultater i deres bedrift. **Gjennomsnittsverdien er 5,0.** Ca. 40 prosent oppgir at IA-arbeidet har gitt positive resultater. **Gjennomsnittsverdien for dette spørsmålet er 4,3.** Det er flere ledere som i større grad er enige i at IA-arbeid kan gi positive resultater i deres bedrift enn andelen som er helt enige i at det faktisk har gjort det. Andelen som sier seg uenig i at IA arbeid ikke har gitt positive resultater, er likevel bare i underkant av 4%. Dersom vi slår sammen ”helt uenig” (1 og 2) og ”delvis uenig”(3), får vi likevel kun 18% som sier seg uenig i at IA arbeidet har gitt positive resultater.

5.3.3 Lederens motivasjon og innsats

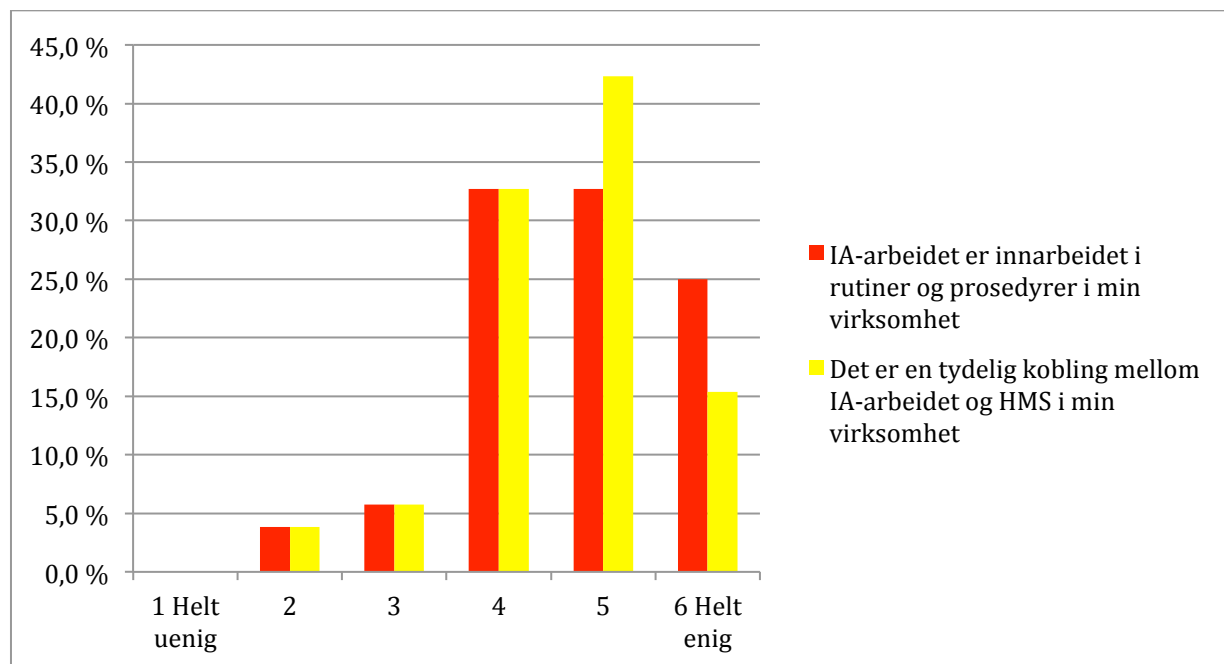
Figur 5.6 Lederens motivasjon og innsats (n=52)



Figur 5.6 viser at rundt 60 prosent av respondentene svarer at de selv er helt enige i påstanden om at de selv er motiverte til å jobbe med IA. **Gjennomsnittsverdien for dette spørsmålet er 5.0.** Rundt 75 prosent svarer at de er enige i at gode resultater krever omfattende innsats fra lederne i bedriften. **Gjennomsnittsverdien er 5.2.** Disse resultatene viser at lederne selv er motiverte. De er også av den oppfatning at lederne er en viktig brikke i IA arbeidet, og at det kreves stor innsats fra lederne.

5.3.4 Rutiner og kobling til HMS arbeid

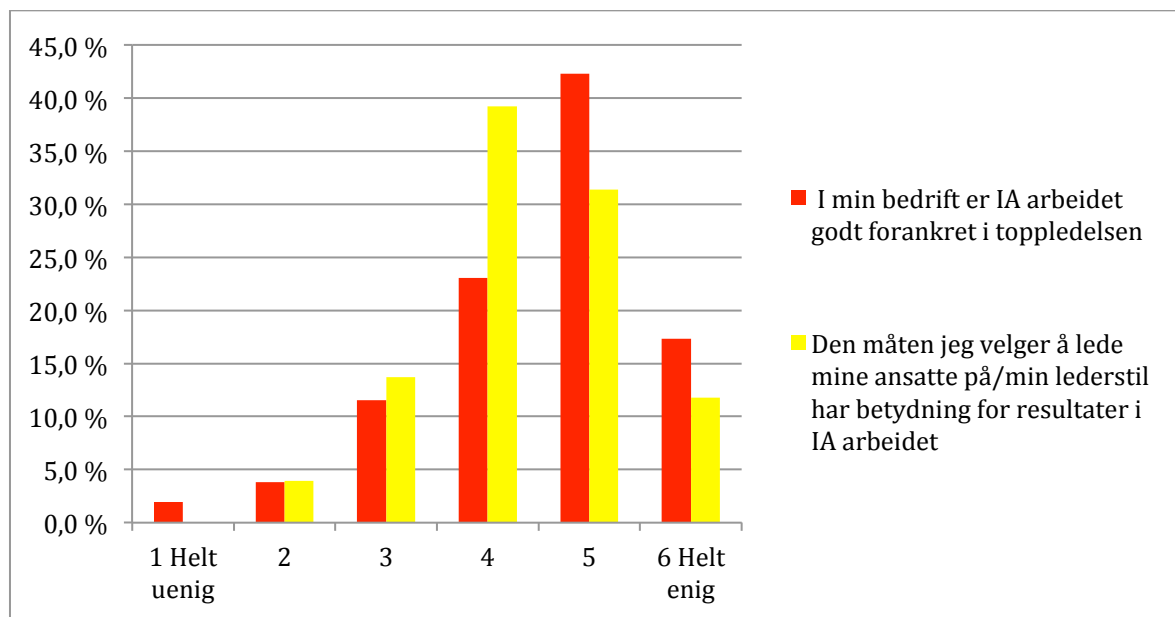
Figur 5.7 Rutiner og kobling mellom IA og HMS (n=52)



Det framgår av figur 5.7 at rundt 57 % av respondentene svarer at de er helt enige i at IA-arbeidet er innarbeidet i prosedyrer og rutiner i egen virksomhet. **Gjennomsnittsverdien 4.7.** Rundt 57 % svarer samtidig det er en tydelig kobling mellom IA og HMS i egen virksomhet. **Gjennomsnittsverdien 4.6.** Dette tolker vi som om de rutiner det i hovedsak er snakk om, er HMS rutiner.

5.3.5 Ledelsesforankring og lederstil

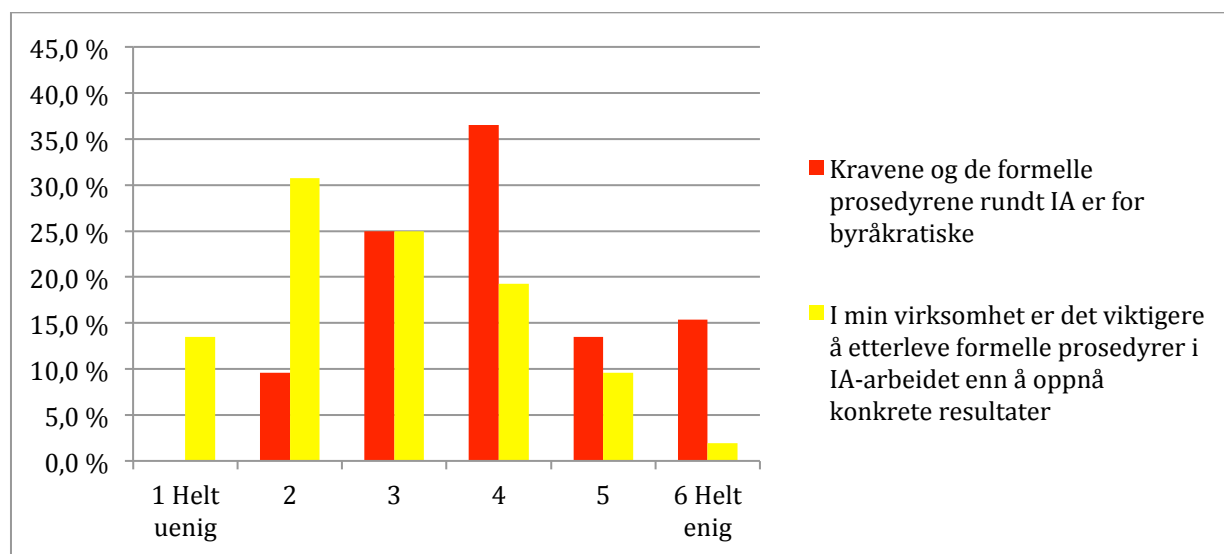
Figur 5.8 Ledelsesforankring og lederstil (n spm 1 =51 og n spm 2=52)



Figur 5.8 viser at i underkant av 60 prosent av respondentene er helt enige i at IA-arbeidet er godt forankret i toppledelsen i egen virksomhet. **Gjennomsnittsverdien er 4.5.** Rundt 43 prosent svarer at de er enige at den måten de velger å lede sine ansatte på /lederstil har betydning for resultater i IA- arbeidet. **Gjennomsnittsverdien er 4.6.** Lederne synes altså i stor grad å være bevisst på at deres rolle og lederstil har betydning.

5.3.6 Byråkrati og regeletterlevelse

Figur 5.9 Byråkrati og regeletterlevelse (n=52)

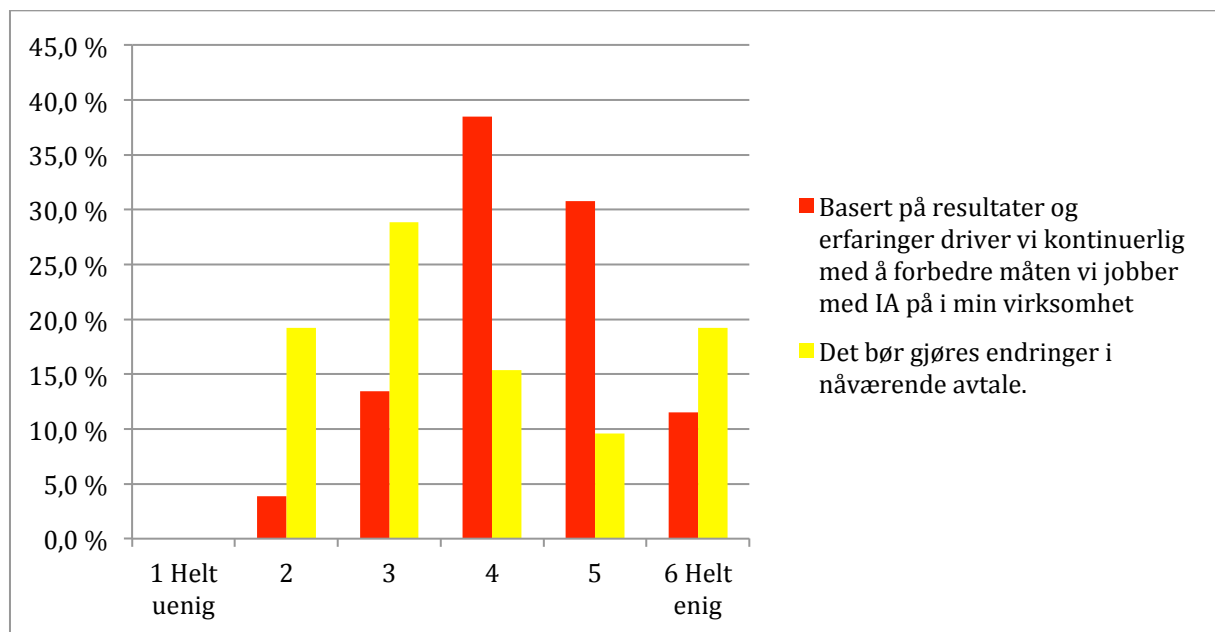


Figur 5.9 viser at rundt 29 prosent er enig i at kravene og de formelle prosedyrene rundt IA er for byråkratiske. **Gjennomsnittsverdien er 4.0.** Rett under 12 prosent sier at de er enig i at det i egen virksomhet er viktigere å etterleve formelle prosedyrer i IA-arbeidet enn å oppnå konkrete resultater. **Gjennomsnittsverdien er 3.0.**

65 prosent av respondentene er til helt enig eller delvis enig (4) i at kravene og de formelle prosedyrene rundt IA er for byråkratiske. Det er nok en del formalisme og byråkrati som kan oppleves ressurskrevende. De fleste synes likevel at det er ”til å leve med”. Rundt 12 prosent er helt enig i at det i deres virksomhet er viktigere å etterleve formelle prosedyrer enn konkrete resultater. Det er altså et fåtall som mener IA arbeidet er et spill for galleriet.

5.3.7 Kontinuerlig forbedring og endringsbehov

Figur 5.10 Kontinuerlig forbedring og endringsbehov (n spm 1=49 og n spm 2=48)



Det fremgår av figur 5.10 at rundt 42 prosent sier at de er helt enig i at deres virksomhet basert på resultater og erfaringer, driver med kontinuerlig arbeid for å forbedre måten de jobber på å egen virksomhet. **Gjennomsnittsverdien er 4.8.** Det kan tyde på at IA arbeidet er noe man kontinuerlig arbeider med å forbedre. 29 prosent svarer at de er helt enig i at det bør gjøres endringer i nåværende avtale. **Gjennomsnittsverdien er 3.5.** Dette tolker vi som at man jevnt over er fornøyd med den avtalen som er.

Tabell 5.11 Oppsummering av resultater fra lederne.

	Resultater
<p>Erfaring fra virksomhetene</p> <p>Spørreundersøkelse</p> <p>ledere</p>	<p>60 prosent oppgir at de har fått tilstrekkelig informasjon. 30 prosent oppgir at ledere gis en god innføring i hva som er lederes ansvar og forpliktelser.</p>
	<p>Når det gjelder positive holdninger og erfaringer oppgir at omtrent 70 prosent at de har tro på at IA-arbeidet kan gi positive resultater , mens det er rundt 40 prosent som oppgir at det faktisk har gitt gode resultater.</p>
	<p>På spørsmål omkring motivasjon og innsats sier ca. 85 prosent at gode resultater krever ledelsesengasjement. 60 prosent oppgir at de selv er motivert.</p>
	<p>57 prosent av lederne ser koblingen mellom IA og HMS, mens 40 prosent svarer at IA arbeidet er innarbeidet i rutiner og prosedyrer.</p>
	<p>60 prosent svarer at IA er godt forankret i toppledelsen. Bare rundt 18 prosent mener at deres lederstil ikke har betydning i forbindelse med IA arbeidet.</p>
	<p>I underkant av 12 prosent som svarer at det i deres virksomhet er viktigere med regeletterlevelse enn å oppnå konkrete resultater. Rundt 65 prosent mener prosedyrene rundt IA er byråkratiske.</p>
	<p>Rundt 40 prosent er enig i at de kontinuerlig arbeider med å forbedre IA praksis. Bare rundt 30 prosent ønsker endring i nåværende avtale.</p>

5.4 Oppsummering

Funn fra dokumentgjennomgangen og NAV Arbeidslivssenter viser at ledelse blir omtalt som en sentral faktor for å fremme en god IA-praksis i virksomhetene. Både i de offentlige dokumentene, forskningsrapporter og evalueringer blir et sterkt ledelsesengasjement og IA-forankring i ledelsen identifisert som faktorer som fremmer en god IA praksis. I spørreundersøkelsen svarer 60 prosent av lederne selv at IA er godt forankret i toppledelsen. Det at IA medfører en endring hvor det må settes fokus på implementerings og iverksettelsesprosessen kommer til uttrykk gjennom ledelsens håndtering, tydelig kobling mellom IA og HMS og egen tilpasning av IA rutiner.

Flere organisatoriske faktorer syntes også å være av betydning for å fremme en god IA praksis. Faktorene samsvarer mellom kildene på flere områder;

- Sterkt ledelsesengasjement /IA forankring i ledelsen
- God kunnskap og forståelse
- Godt samarbeid/ god kommunikasjon
- Struktur og klare retningslinjer
- Tydelig kobling mellom IA og HMS
- Egen tilpasning av rutinene
- Gjensidig tillit mellom partene

Når det gjelder spørreundersøkelsen, viser resultatene stor spredning i enkelte påstander, noe som kan tyde på ulik praksis i de ulike virksomheter. Evalueringer av avtalen (Ose et.al, 2013) konkluderer med at det er store individuelle forskjeller fra virksomhet til virksomheter.

Tabell 5.12 Oppsummering av funn

Dokumentgjennomgang	NAV Arbeidslivsenter Samtaler	NAV Arbeidslivsenter Kurs	Erfaringer fra virksomhetene (tema)
Sterkt ledelsesengasjement/IA forankring i ledelsen	IA forankring i ledelsen	Forankring i ledelsen	Informasjon
God kunnskap og forståelse om IA	God kunnskap om rettigheter og plikter	Smarte mål og aktivitetsplaner	Positive holdninger og erfaringer
Godt samarbeid/ god kommunikasjon mellom partene	Tidlig intervensjon i vanskelige saker	Linjeleders fokus og kompetanse	Ledernes motivasjon og innsats
Struktur og klare retningslinjer	Se de tre delmålene i sammenheng	De ansattes medvirkning	Rutiner og koblinger til HMS-arbeid
Tydelig kobling mellom IA og HMS	Tydelig kobling mellom IA og HMS	Godt systematisk arbeid	Lederforankring og lederstil
Egen tilpasning av IA rutiner	Riktig bruk av bedriftshelsetjenesten	Gode handlingsplaner	Byråkrati og regeletterlevelse
Gjensidig tillit mellom arbeidsgiver og arbeidstaker			Kontinuerlig forbedring og endringsbehov

6. Analyse

I kapittel 5 ble funnene fra våre empiriske analyser presentert. I dette kapittelet vil vi forsøke å drøfte disse funnene i lys av de teoretiske bidragene som ble presentert i kapittel 3.

Hovedfokus vil være å forsøke å besvare oppgavens problemstilling: *Hvilke faktorer fremmer en god IA-praksis i virksomhetene?*

6.1 Hva er god IA- ledelse?

6.1.1 Perspektiver på ledelse

I kapittel 3 presenterte vi de tre overordnede perspektivene på organisasjon, endring og ledelse. Perspektivene peker på ulike måter å utføre og se ledelse på. De ulike perspektivene er oppsummert i tabell 6.1.

Tabell 6.1 Perspektiver på organisasjon, endring og ledelse

Instrumentelt perspektiv	Kulturelt perspektiv	Myteperspektivet
Formelle normer	Uformelle normer	Sosialt skapte normer
Design og re-design av struktur	Kjennskap til kultur, kartlegge hvor dypt den sitter	Flink til å tilpasse oppskrifter slik at de passer egen organisasjon

Hva vil da være den beste måten å oppnå god IA-praksis på? Innledningsvis i studien ble det konkludert med at vi ønsker å se perspektivene som er presentert i tabellen over som komplementære heller enn konkurrerende. Vi kan likevel stille spørsmålsteget ved om det er mulig å ha fokus på alle områdene samtidig. Med bakgrunn i det teoretiske rammeverket, er det nærliggende å definere en god IA-leder som en som er flink til å dirigere og re-designe, har forståelse for organisasjonskulturen og tilpasser nye oppskrifter slik at de passer den enkelte virksomhet. Er det så samsvar mellom empiri og teori? Dokumentgjennomgangen og teorien identifiserer flere av de samme faktorene som til sammen kan definere en god IA-leder. ECON-rapporten (2003) bygger opp om ledelsessynet i myteperspektivet, der en god

IA leder må fokusere på egen tilpasning av IA- rutiner. SINTEF-evalueringen (Ose et.al, 2013:151) viser til en studie der det kommer frem at en god IA-leder bør inneha en beskyttende rolle, med en problemløsende tilnærming og god kommunikasjon. Rapport fra en partssammensatt gruppe (Mo et.al, 2013) fokuserer på kunnskap og kompetanse som viktig faktor for god IA ledelse.

NAV Arbeidslivssenter støtter opp om flere av disse faktorene som blant annet god kunnskap og kompetanse på området. I tillegg blir det pekt på at en IA-leder bør være strukturert og sette klare retningslinjer og smarte mål, både for seg selv og sine ansatte. Dette samsvarer også med kravene som utløses i forbindelse med de lovpålagte handlingsplanene. Ikke minst påpekes det fra NAV sin side, at en god IA-leder bør kunne se sammenhenger mellom virksomhetens HMS arbeid, og at en god IA-leder er realistisk og har fokus på tidlig intervensjon i vanskelige enkeltsaker.

Spørreundersøkelsen (viser til figur 5.6) viser at de aller fleste virksomhetslederne er klar over at et godt IA-arbeid krever at lederen yter omfattende innsats på området. En god IA-leder, er med andre ord en leder som ser viktigheten av, og velger å prioritere arbeidet. Det handler om å være motivert og ha positive holdninger til IA-arbeidet.

Faktorene vil kunne være med å fremme en god IA praksis internt i virksomhetene. Men hvilke faktorer som bør være til stede i hvilke virksomheter, kan være vanskelig å besvare. Hva som er god IA-ledelse, vil kunne variere. Mintzberg (2011) påpeker et godt poeng her. ”There is no one best way to manage; it depends on the situation” (Mintzberg 2009:10). Ulike virksomheter har ulike behov. Dette krever også ulike ledere, og ikke minst ulike måter å lede på. Vi kan konkludere med at god IA ledelse må tilpasses hver enkelt virksomhet.

6.1.2 Sterkt ledelsesengasjement / IA-forankring i ledelse

Vårt teoretiske rammeverk anser lederen som betydningsfull faktor for organisatoriske resultater. ”Lederskap blir ofte betraktet som den enkeltstående mest betydningsfulle faktor for om en organisasjon skal lykkes eller ikke” (Martinsen et.al, 2012:31). Bass (Martinsen et.al, 2012) argumenterer for at opptil 45 prosent av en virksomhets resultater, enten positive

eller negative, kan skyldes lederen alene. Hvilken betydning vil da lederen ha for å fremme en god IA-praksis?

De empiriske resultatene bekrefter og bygger opp under denne forforståelsen. Dette gjelder både dokumentgjennomgangen, informasjon fra NAV Arbeidslivssenter og spørreundersøkelsen. Avtalens ordlyd peker også på ledelse som en avgjørende faktor for å få til et godt IA-arbeid i virksomhetene (viser til punkt 5.1.1).

Rådgiverne ved NAV Arbeidslivssenter kan fortelle at de anser forankring i ledelsen som en avgjørende faktor for god IA-praksis. De opplever at hvor høyere forankring IA har i organisasjonen, jo bedre resultater. På den andre siden blir det påpekt at IA ikke kan være lederens prosjekt alene, men at det må etableres en kultur for IA i virksomheten.

I spørreundersøkelsen (viser til figur 5.8) viser at i underkant av 60 prosent av lederne er helt enig i at IA-arbeidet er godt forankret i toppledelsen i egen virksomhet. Det er en svakhet at undersøkelsen ikke gir svar på om lederne mener at forankring i toppledelsen er en faktor som fremmer en god IA-praksis i virksomhetene. Svarene kan likevel fremstå som en bekreftelse på erfaringer fra egen virksomhet. Det kan se ut som at funnene støtter opp under teorien.

På den andre siden viser det teoretiske rammeverket til studier som hevder at en organisasjons resultater er betinget av miljømessige og organisasjonsmessige faktorer der lederen spiller en birolle (Martinsen et.al, 2012). Kan vi ikke da stille spørsmålstegn ved om det er mulig å skille ledelse og ledelsesengasjement fra andre avgjørende faktorer? Ikke fordi resultatene nødvendigvis er feilaktige, men fordi man kan stille seg kritisk til metoden som er brukt for å komme frem til disse antakelsene. Det å måle eksakt hvor stor betydning og innflytelse en leder har, er svært vanskelig. Hvordan skal man da kunne skille mellom lederen, de ansatte, tillitsvalgte, organisasjonskulturen, organisasjonsrutiner og omgivelsene? Våre funn viser at lederne selv mener de gjør en forskjell (viser til figur 5.6).

Ledelse er en av mange viktige brikker i det organisatoriske puslespillet. Kontekstuelle, kulturelle og strukturelle organisatoriske forhold vil vel trolig også være av betydning? Faktorer som virksomhetens størrelse, tilgjengelige ressurser, organisasjonskulturen og allerede eksisterende retningslinjer og rutiner vil alle kunne påvirke om en virksomhet får til

en god IA praksis. Alle disse faktorene vil være i et konstant påvirkningsforhold til hverandre, og de vil virke sammen mot organisasjonens resultater.

6.1.3 Endringsledelse

Vårt teoretiske rammeverk fremhever endringslederens posisjon i IA arbeidet.

Endringslederens oppgaver beskrives blant annet gjennom endringskapasitet, absorberingskapasitet og håndtering av motstand mot endring. (se punkt 3.4, 3.4.2, 3.4.3 og 3.2.3).

I forhold til dokumentene, finner vi at Hilsen (2011) presenterer omstilling og endring som en del av IA-arbeidet. Hun anser det å forstå omfanget, konsekvensene og hva endringen innebærer som en vesentlig faktor for å fremme god IA praksis i virksomhetene.

Spørreundersøkelsen viste stor spredning i en del svar. Når det gjelder kontinuerlig forbedring og endringsbehov, kan det vitne om at lederne selv opplever IA praksisen ulikt.

Spørreundersøkelsen (viser til figur 5.10) viste at hele 80 (6, 5, 4) prosent er helt enig eller delvis enig (4) i at deres virksomhet driver med kontinuerlig forbedringsarbeid. Dette er en viktig forutsetning for å lykkes med IA-arbeidet. IA blir av alle sett på som viktig, og man deler de overordnede målene. Både i dokumentgjennomgangen og i spørreundersøkelsen uttrykker aktørene at de er motiverte for å arbeide med IA. De fleste har også tro på at arbeidet vil gi gode resultater. Det er en nesten overraskende positivitet. Selv den siden ved IA som av og til kommer fram i media; byråkrati, papirarbeid og rapportering, synes å være til å leve med.

Å implementere en oppskrift som IA kan utfordre ”trygge og kjente” handlingsmåter som allerede eksisterer i organisasjonen. Dette kan i noen tilfeller føre til motstand. Når det gjelder IA handler dette blant annet om nye måter å tenke på i forbindelse med oppfølging av sykemeldte og tilrettelegging på arbeidsplassen, samt å åpne opp for mennesker som står utenfor arbeidslivet. Det å bli en IA-virksomhet innebærer mange rettigheter, men også plikter som skal følges opp og prioriteres. Et eksempel her kan være meldeplikten og skriftlige handlingsplaner. Det kan forventes at enkelte ansatte og ledere finner dette arbeidet tidkrevende, byråkratisk og lite motiverende. Kan det da ikke forventes at man på disse områdene vil møte på motstand mot endring? Det å forebygge motstand mot endring, vil ofte

komme som en naturlig del av en endringsprosess. En dyktig endringsleder bør være bevisst på hva som kan føre til motstand, hvor den kommer fra, og hvordan motstanden kan reduseres eller dempes.

Er da motstand mot endring utelukkende negativt? Det å vise engasjement er i seg selv positivt, og det motsatte vil vel være apati og likegyldighet. Motstand i form av meningsytringer vil gjerne kunne føre til gode samtaler i denne prosessen, og vi vil da få nye vinklinger som ellers ville gått tapt. Ford, Ford og D'Amelio (2008) går lenger i denne tankegangen, og hevder at de som tar initiativ til endringer, vanligvis lederen, kan medvirke til motstand ved sine handlinger, og at dette har sammenheng med hvordan endringsprosessen blir sett. Kan det ikke tenkes at dette vil være aktuelt i IA- virksomheter. Utfordringen for lederen er at man ofte ser på prosessen med seg selv på utsiden, men endringsprosesser er en samhandling mellom alle involverte parter, inkludert lederen. Lederen bør se seg selv som en del av prosessen og ikke gi de ansatte skylden for motstand mot endring. Dette forutsetter at leder er rasjonell, og ser organisasjonens behov, utfordringer og aktuelle løsninger. Leder må være klar over at gode endringsprosesser skaper tillit og kan gi større handlingsrom ved eventuelle endringsprosesser i fremtiden.

6.2 Hva fremmer god implementering av IA i virksomhetene?

Utgangspunktet for studien var å se på implementeringen av IA som en organisatorisk endring. Selve endrings- og implementeringsprosessen kan i seg selv være en bakenforliggende forklaringsfaktor for god eller dårlig IA praksis. Ledelse som presentert ovenfor, kan være en faktor som vil være med å fremme eller hemme implementeringen av IA i virksomhetene. I det følgende presenteres et utvalg av forklaringsfaktorer identifisert i resultatene.

6.2.1 IA/HMS kobling

Teorien beskrev fire ulike scenarier når ideer skal implementeres; rask tilkobling, frastøting og frikobling. Vi presenterte også et alternativ scenario, virusteorien (viser til punkt 3.2.2). Det kulturelle perspektivet som fokuserer på de uformelle normer og verdiene som har fått status som varige regler som sammen danner organisasjonens kultur, ble også beskrevet (viser til punkt 3.1.2).

En klar overvekt av gjennomgåtte dokumenter identifiserer viktigheten med en tydelig kobling mellom IA og HMS i virksomhetene. Det bekreftes også av NAV Arbeidslivssenter som en forklaringsfaktor for god IA-praksis. Sannsynligheten for at IA-arbeidet er innarbeidet i HMS-arbeidet, øker med størrelsen på virksomhetene. Store virksomheter har et mer systematisk arbeid rundt dette og får det bedre til (Ose et.al, 2013).

I vår spørreundersøkelse svarte nesten 60 prosent av lederne at de var helt enig i påstanden om at det var en kobling mellom IA og HMS i deres virksomhet. En svakhet med spørreundersøkelsen, er at det er utelatt bakgrunnsvariabler. Vi kunne da ikke identifisere om det var store eller små virksomheter som hadde oppgitt om det var en klar kobling mellom IA og HMS i deres virksomhet. Det er også lederne selv som oppgir dette, og man må være klar over at det kan være store forskjeller på hva som defineres som godt HMS-arbeid i ulike virksomheter. De svarer her også på hvordan de ser koblingen, ikke hvorfor dette er en forklaringsfaktor for god IA praksis, eller årsak til at denne faktoren er viktig. Dette er en klar svakhet med spørsmålsformuleringen i skjemaet.

Hvorfor er det så viktig med en tydelig kobling mellom IA og HMS? HMS kultur og HMS ledelse er begrep som i de siste årene har fått en mer fremtredende betydning i ulike virksomheter. Jan Erik Karlsen (2010) definerer begrepene;

IK-HMS-forskriften for landbasert virksomhet er i hovedsak rettet mot systematikk, forbedringsmetoder og samarbeid, det vil si mot de strukturelle og formelle sidene ved HMS-ledelse. Forbedringsarbeidet har imidlertid også en uformell side; bestemte verdier, holdninger, vaner og praksis vil påvirke den måten selve tiltakene gjennomføres på. Dette er det vi kaller HMS-kultur (Karlsen 2010:132).

I denne studien vil det være nærliggende å tenke at begrepene kan overføres til å gjelde IA-kultur og IA-ledelse. Med IA-ledelse refereres det til en formell og strukturell side som gir retningslinjer på hvordan dette arbeidet skal gjennomføres, og en uformell side hvor den enkeltes virksomhets formidling av verdier, holdninger, vaner og praksis vil være avgjørende for en såkalt IA-kultur. Det å ha en tydelig kobling mellom IA og HMS identifiseres som en faktor som fremmer god IA-praksis.

Er det da slik at det er store virksomheter med allerede etablert systematisk arbeid på HMS området som får til denne koblingen? IA blir da en naturlig del av del av det systematiske

HMS arbeidet. En forklaringsfaktor for god IA praksis blir da at arbeidet er internalisert i kulturen. Kulturperspektivet peker på at endring skjer gjennom menneskelig interaksjon, det blir naturlig å tenke IA som en del virksomhetens systematiske forebyggende arbeid. I dag ser stadig flere betydningen med HMS arbeidet i virksomhetene, og de er vant til å forholde seg til rutinene og retningslinjene som HMS arbeidet innebærer. Mange er også vant til å tenke forebyggende i forhold til arbeidsmiljø. Medvirkning og partssamarbeid i arbeidsmiljøarbeidet, og hvordan dette samarbeidet følges opp, er sentrale faktorer for å lykkes med å skape en god forebyggings- og inkluderingskultur (Ose et.al, 2013). Integreringen av IA skjer da raskt og uproblematisk fordi virksomheten allerede har et godt systematisk HMS-arbeid og IA blir en naturlig del av dette.

Kan en mulig årsak til en slags frastøting være at man signerer en IA avtale, men at dette ikke blir konkretisert og at virksomhetens systematiske arbeid rundt dette ikke er like god? Teorien beskrev scenarioet der IA blir tatt inn, men ikke styrende for endring av atferd i organisasjonen. På bakgrunn av empirien, ser vi at det er vanskelig for enkelte virksomheter å få dette konkretisert, men flere sier at de ser denne koblingen bedre nå enn tidligere (Ose et.al, 2013). Det er da forskjell på hvor styrende det å bli en IA-virksomhet har for endring av atferd i virksomheten. Det å bli en IA virksomhet forutsetter ikke kun endringer i den strukturelle oppbyggingen, som rutiner og prosedyrer, men det forutsetter også endringer i virksomhetens organisasjonskultur. ”For at en organisasjon skal endres, er det ikke tilstrekkelig at en eller noen få endrer seg, men at flere endrer sin måte og tenke og handle på” (Jacobsen, 2004 :45). Er det ikke da slik at IA-arbeid er et system som virksomhetene må ta del i for at det skal gi resultater? I praksis så er det gjerne slik at man sender et fåtall personer på kurs og gir dem god innføring på andre måter. Disse blir virksomhetens IA-personer, mens flertallet av ledere og fagpersoner får et mer utvendig forhold til det. Noen har mye kunnskap på området andre mindre. Det handler altså om fokus på en hel gruppe som skal endre atferd og holdninger i måten man tenker med hensyn til inkluderingsarbeidet.

Man kan selvsagt også være IA-virksomhet selv om dette ikke er styrende for atferd. En mulig forklaring kan være endring av fenniss der man kan signere avtalen for å signalisere til omgivelsene at man har fokus på inkludering, selv om dette bare en strukturell endring, og ikke medfører endring i atferd. Endring kan også opptre som et virus som etter lang tids virke etterhvert kan føre til endring om hvordan man tenker om inkluderingsarbeidet i virksomhetene.

Å få en tydelig kobling mellom IA og HMS vil også kunne ha en innvirkning på virksomhetens kultur. Å endre en kultur er ikke nødvendigvis en enkel affære. Alle menneskers og sosiale systemers atferd styres av mange ulike komponenter. Her spiller for eksempel menneskets habitus inn (Klemsdal, 2013). Habitus består av enkeltindividets grunnsyn, erfaringer, innlærte kunnskaper, kultur, preferanser osv. Dette vil kunne påvirke hvordan vi reagerer på omverden, og hvordan vi handler og samhandler i ulike situasjoner. Dette vil følgelig også gjelde i en arbeidssituasjon. Det betyr likevel ikke at en kultur aldri kan påvirkes og endres. Jacobsen (2004: 143) argumenterer med at det likevel er ”*høyst sannsynlig å endre kulturen i en organisasjon, slik at man kan designe et sett verdier, normer og grunnleggende antakelser som støtter opp under organisasjonens mål*”. I forhold til det kulturelle perspektivet vil implementering av IA innebære en endring av organisasjonskulturen. Implementering av IA kan dermed innebære en endring i verdier, normer og grunnleggende antakelser i organisasjonen. Man kan si at det å bli en IA-virksomhet innebærer en endring når det gjelder hvilke holdninger som skal prege virksomheten, og måten man tenker på i inkluderingsarbeidet. En inkluderende kultur vil være en avgjørende faktor som kan være med å fremme en god IA-praksis i virksomhetene.

6.2.2 Egen tilpasning av rutinene

Røvik (2007) omtaler tre modus ideer kan oversettes på. *Det er reproduserende, modifiserende, og radikalt modus* (Røvik 2007:306) (viser til punkt 3.2.3). Dette handler om i hvilken grad ideen skal bli omformet for å tilpasse seg den nye konteksten.

I våre empiriske resultater blir faktoren ”egen tilpasning av rutinene” identifisert i de fleste av de gjennomgåtte dokumentene. Blant annet ECON rapporten (2003) og SINTEF evalueringen (Ose et.al, 2013) presenter det å kunne tilpasse inkluderingsarbeidet til egen virksomhet som en viktig faktor for å lykkes med implementeringen av IA i virksomhetene.

Kan årsaken til at det blir anbefalt ”egen tilpasning av rutinene” være at det er vanskelig å identifisere en beste praksis i dette arbeidet? Ideen skal settes inn i en ny kontekst, tilpasses eller oversettes slik at den passer inn i den allerede eksisterende organisasjonsstrukturen -og kulturen. Dette er det Røvik (2007) omtaler som det modifiserende modus.

Er det da slik at IA representerer en overordnet ide som ikke er konkretisert? Teorien (Røvik, 2007) hevder at ideer som er uklare må tilpasses og konkretiseres for at det skal føre til endringer i strukturen og kulturen i organisasjonene. *”Endringsprosesser kan dermed betraktes som oversettelsesprosesser, der ulike mennesker forsøker- fra sine ulike ståsted- å omdanne abstrakte ideer og tankekonstruksjoner til konkrete objekter og handlinger”* (Jacobsen 138:2004). Vil det ikke i så tilfelle være spesielt viktig når det gjelder IA, når vi vet at virksomheter som inngår avtalen er svært ulike? Det er små og store virksomheter i privat og offentlig sektor med ulike mål og mandat. Da er det kanskje ikke å forvente at resultatet blir det samme i offentlig helsevesen som i et oljeselskap? Denne oversettelsesprosessen kan føre til ulike praksiser, og i annen omgang til ulike resultater i virksomhetene. Egen tilpasning av rutiner vil være en faktor som kan være med på å fremme en god IA-praksis i virksomhetene.

Det er en stor spennvidde i virksomheter som denne oppskriften skal omfavne. Våre resultater (viser til punkt 5.1.6) viser at det er store virksomheter med systematisk arbeid rundt IA og HMS som får dette arbeidet best til. Det fremmer arbeidet å tilpasse rutinene til den enkelte virksomhet. Dersom man kopierer uten å tilpasse, kan dette virke hemmende på implementeringsprosessen. Det er vel heller ikke slik at det er alle virksomheter som er like mottakelige for endring? Det kan være vanskelig å endre på innarbeidede rutiner, noe som kan virke hemmende på denne prosessen.

6.2.3 God kommunikasjon, godt samarbeid og tillit mellom partene

Teorien peker på kommunikasjon som ledelsesverktøy for å oppnå ønskede resultater i forbindelse med endringsprosesser (viser til punkt 3.3.4).

Funn viser at når det gjelder det lokale partsamarbeidet finnes det signifikant samsvar mellom godt IA-arbeid og størrelsen på virksomheten. Det kan tyde på at de større virksomhetene i større grad har formalisert samarbeidet rundt avtalen. De har etablerte og fungerende arenaer for samarbeid (Ose et. al, 2013). Tidligere LO-leder Roar Flaaten uttaler at; *” de IA bedriftene som har lyktes med IA-arbeidet, har nøkkelen vært å sette pris på mennesker. Det å sette pris på menneskene på arbeidsplassen, og skape god trivsel, samt at det eksisterer en god dialog*

mellom arbeidsgiver og ansatte” er i følge Flaaten de viktigste faktorene som bør være tilstede for å oppnå god IA-praksis. Han poengterer videre at; *”det å opparbeide seg tillit som leder kan også være av betydning. Det blir også poengtert at det ikke er kun et tiltak som er avgjørende i dette arbeidet, men at det er summen av flere tiltak som skaper resultater*” (LO, 2013).

Hva angår det eksterne samarbeidet, hevdes det i SINTEF evalueringen at; *”Generelt er det i mange virksomheter stort potensial for å bedre samarbeid mellom ledere, tillitsvalgte, verneombud og lokale myndigheter*” (Ose et.al, 2013). Rådgiver ved NAV Arbeidslivssenter blir i flere av de gjennomgåtte dokumentene trukket frem som forklaringsfaktor for en god IA- praksis i virksomhetene.

Det er i det foregående fokusert på at intensjonen med IA avtalen er å skape et arbeidsliv med plass til alle som kan og vil arbeide. Det er en samfunnsutfordring som partene i arbeidslivet har inngått samarbeid for å løse. Er det her nærliggende å tenke at samarbeidet er et ønsket resultat i seg selv?

I rapporten *”IA-Avtalen videreføres. Sammen om å løse viktige problemer*” står det følgende sitat; *” Partene satte seg fore å snu utviklingstrekk frambrakt av tunge og sammensatte økonomiske og sosiale forhold (...). Sannsynligheten for at IA-avtalen skulle nå sine konkrete mål var derfor svært liten, noe også alle parter visste”*(Paulsen og Ringnes, u.å).

Kan det tenkes at IA-avtalen og samarbeidet handler om å sette temaet i fokus for å få en møtearena. Kanskje er det slik at IA for 13 år siden ikke ble satt på dagsorden fordi det var et problem som skulle løses, men en utfordring det kreves et samarbeid for å se kompleksiteten av?

6.3 Oppsummering

Faktorene presentert er alle identifisert som betydningsfulle for å fremme en god IA- praksis i virksomhetene. Det er store virksomheter med systematisk arbeid rundt IA og HMS som får dette arbeidet best til (Ose et al. 2013). Godt systematisk arbeid med klar struktur og klare retningslinjer samt kunnskap og forståelse, er av stor betydning og her er det samsvar mellom

dokumentgjennomgangen og NAV Arbeidslivssenter. Vi kan verifisere at ledelse har betydning når en virksomhet skal implementere og iverksette en oppskrift som IA.

Det å få en god IA praksis vil være et arbeid som i de fleste tilfeller tar tid før det er internalisert i virksomhetens kultur. De ulike faktorene presentert, vil heller ikke være gjensidig avhengige av hverandre. Det er trolig fullt mulig å ha en god IA praksis uten at alle faktorene er tilstede, begrunnet ut ifra at det allerede er ulike virksomheter og praksiser. Hva som er god IA ledelse, vil også kunne variere. Mintzberg (2011) peker på et godt poeng her. "There is no one best way to manage; it depends on the situation" (Mintzberg 2009:10). Ulike virksomheter har ulike behov. Dette krever også ulike ledere, og ikke minst ulike måter å lede på. Konklusjonen er likevel at ledelse er en svært viktig faktor.

7. Konklusjon og veien videre

Det er nå 13 år siden den første IA avtalen ble underskrevet, og det er fortsatt bred enighet mellom partene om at samarbeidet skal videreføres. Dette til tross for at delmålene i avtalen ikke er innfridd. Forskning viser likevel til at samarbeidet mellom partene er blitt bedre. Det kan se ut som om IA er kommet for å bli.

Denne studien identifiserer flere sentrale faktorer for å få til en god IA praksis.

Ledelse er nøkkelfaktor. Studien konkluderer likevel med at det kan variere hvilke faktorer som har størst betydning i hvilke virksomheter. IA er en oppskrift for alle virksomheter og dette må tas hensyn til i implementering- og iverksettelsesprosessen i de ulike virksomhetene.

For videre forskning anbefales det flere og mer omfattende studier på intern praksis i virksomhetene.

Litteraturliste

Aas, R., Wågø, Mørk G, E., Kiær, Ellingsen, K., L og I, Lønningdal (2009) *IA-forankring i ledelsen- Hva må virksomheter gjøre/ ha på plass for å redusere sykefraværet og oppnå et mer inkluderende arbeidsliv (IA)? Rapport IRIS- 2009/157.*

Andersen, S., S. (2006): *Aktiv informantintervju*. Norsk statsvitenskapelige tidsskrift, Vol 22, 278-298.

Arbeidsmiljøloven. Lov av 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø mv.

Blaikie , Norman (2010): *Designing Social Research*. Malden: Polity press.

Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Brønn, Peggy Simcic og Arnulf, Jan Kjetil (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P., Røvik, K.,A. (2010): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Dalland, Olav (2007): *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag.

Danermark, et al.: (1997) *Generalisering, vetenskapeliga slutledningar och modeller för förklarande samhällsvetenskap*, fra Danermark et al., Att förklara samhället, Lund: Studentlitteratur.

Einarsen, S. og Skogstad, A. (2002) *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ellefsen, Bodil: (1998): *Triangulering- eller hvorfor og hvordan kombinere metoder?* fra Lorentzen, M.(red.), Spørsmålet bestemmer metoden. Forskningsstrategier i sykepleie og andre helsefag, Oslo: Universitetsforlaget.

Folketrygdloven. Lov av 28.februar nr.19 om folketrygd. Hentet fra <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-02-28-19> (08.06.14)

Ford, J., L. W. Ford, A. D'Amelio (2008): "Resistance to Change: The rest of the story" *Academy of Management Review*, vol.33, no 2.

French, Wendell. L, Bell, Cecil. H (1999): "*Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*". New Jersey. Prentice Hall

Gilje, N., Grimen H. (1993), *Samfunnsvitenskapelige forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo. Universitetsforlaget AS.

Guldvik, Ingrid: (2002) *Troverdighet på prøve. Om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskurser*, Tidsskrift for samfunnsforskning, Nr 1

Hatch, M., J. (1997). Organisasjonsteori. *Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.

Jacobsen, D. I. (2004): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D., I (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser- Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (2007): "Hvordan organisasjoner fungerer". Bergen. Fagbokforlaget.

Jacobsen, D., I (2010): Forståelse, beskrivelse og forklaring. Innføring i metode for helse- og sosialfagene. Kristiansand. Høgskoleforlaget

Karlsen, Jan Erik (2010): *Ledelse av Helse., Miljø og Sikkerhet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til? Organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk forlag.

Martinsen, Øyvind Lund (red.) (2012). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Meyer, C., B. og Stensaker, I., G. (2011) *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget

Ose, Solveig Osborg, Dyrstad, Karin, Slettebak, Rune, Lippestad, Jan, Mandal, Roland, Brattli, Ingunn, Jensberg, Heidi. (2013) *Evaluering av IA-avtalen 2010- 2013*. Trondheim: SINTEF teknologi og samfunn, avdeling helse.

Ose, Solveig Osborg, Bjerkan, Anne Mette, Pettersen, Ivar, Hem, Karl Gerhard, Johnsen, Arild, Lippestad, Jan, Paulsen Bård, Mo, Tone, Saksvik, Per Øystein (NTNU) (2009) *Evaluering av IA-avtalen 2001-2009*. Trondheim: SINTEF teknologi og samfunn, Helsetjenesteforsikring.

Ottesen, O. (red:) (2011). *Ledelse - Å bruke teori i praksis*. Høgskoleforlaget, Kristiansand

Røvik, K.,A. (2007): *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Skog, O. (2013): *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Harlow, England: Pearson Education.

Nettkilder

Akademikerne. Hentet fra

http://www.akademikerne.no/no/om_akademikerne/organisasjon/ (06.03.14)

Arbeids- og velferdsforvaltningen. Inkluderende arbeidsliv. Hentet fra www.nav.no

ECON -rapport nr. 051(2005). *16 IA virksomheter 2 år etter*. ECON-rapport 2005. Hentet fra http://www.regjeringen.no/upload/kilde/hdk/2006/0011/ddd/pdfv/270740-ia-econ-16virksomheter_var_2005.pdf (12.02.14)

ECON - rapport nr.047 (2003) *Inkluderende arbeidslivsvirksomheter –plass til alle?* ECON-rapport 2003. Hentet fra <http://www.ks.no/PageFiles/9866/ECON-eval%20IA%2003.pdf> (12.02.14)

Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften). Forskriftnummer-1996-12-06-1127. Internkontrollforskriften. Hentet fra www.lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1996-12-06-1127_sist_endret_15.03.13 (06.05.14)

Hilsen, A.I (2013). *Omstilling*. Oslo: Idebanken.org

Hva er IA? NAV (11.06.14) Hentet fra

<https://www.nav.no/Arbeid/Inkluderende+arbeidsliv/Hva+er+IA>

Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv 2014-2018. Hentet fra

http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/tema/velferdspolitik/inkluderende_arbeidsliv/ia-dokumenter/IA-avtalen-2014-2018.html?id=752432

Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv 2010-2013. Hentet fra

http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/tema/velferdspolitik/inkluderende_arbeidsliv/ia-dokumenter/Ny-IA-avtale-og-protokoll.html?id=594043 (21.12.13)

KS. Hentet fra <http://www.ks.no/tema/Om-KS/KS-oppgaver/Kort-om-KS> (06.03.14)

LO hentet fra <http://www.lo.no/politikk/Arbeidsmiljo/List-for-Contents/Inkluderende-arbeidsliv/> (15.05.14)

LO, hentet <http://www.lo.no/u/Om/Organisasjonen-L01/Kort-om-LO/> (06.03.14)

YS , hentet fra

Mo, N., Halvorsen T.I., Bjergene, J., O., Sverdrup Svendsen, N., Berge Haaland, F., Benonisen, A., T.,... Wendelbo Kvam, O. (2013) *Grunnlag for videre IA-samarbeid. Erfaringer og anbefalinger*. (Rapport fra en partssammensatt arbeidsgruppe) (Hentet fra

Hentet fra

http://www.regjeringen.no/upload/AD/publikasjoner/rapporter/2013/Arbeidsgruppe_nsendeligversjon.pdf (11.06.14)

NAV Arbeidslivssenter, hentet fra

<https://www.nav.no/Lokalt/Oslo/NAV+Arbeidslivssenter/Relatert+innhold/Om+IA-avtalen+2010+-+2013.238975.cms> (08.05.14)

NAV Arbeidslivssenter (11.06.14) Hentet fra

<https://www.nav.no/Arbeid/Inkluderende+arbeidsliv/NAV+Arbeidslivssenter>

NHO. Hentet fra <https://www.nho.no/Om-NHO/Fakta-om-NHO> (06.03.14)

Paulsen, K. & Ringnes I.F (u.å.). "IA-avtalen videreføres. Sammen om å løse viktige problemer" Hentet fra https://www.nav.no/Forsiden/_attachment/805331267?_ts...true (19.03.14)

Samfunnsvitenskap Store norske leksikon. Hentet fra <http://snl.no/samfunnsvitenskap> (08.06.14)

Sandmannutvalget (08.06.14), hentet fra

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/dok/regpubl/otprp/20012002/otprp-nr-102-2001-2002-/3.html?id=169708>

Spekter. Hentet fra <http://www.spekter.no/Stottemeny/Om-Spekter> (06.03.14)

Stødstad, J.E., Sundnes, T., Bjergene, J.O., Svendsen, N., Haaland, F., Tønder, O., Teig, L.R., Nordlie, K., Sundnes, P.K. & Bratten, A.K. (2009) *Rapport fra partssammensatt gruppe- Grunnlag for drøftinger om en ny IA-Avtale*. Hentet fra http://www.regjeringen.no/upload/AID/publikasjoner/rapporter_og_planer/2009/R_I_A-avtale_arbeidsgruppe.pdf (03.02.14)

UNIO, hentet <http://www.unio.no/kunder/unio/cms2011.nsf/pages/vare-forbund>
(06.03.14)

Virke. Hentet fra <http://www.virke.no/omvirke/Sider/default.aspx> (06.03.14)

Virkemidler for et inkluderende arbeidsliv (11.06.14) Hentet fra
<https://www.nav.no/805374618.cms>

Wathne, T.C., (2009) Rapport fra Arbeidsforskningsinstituttet (Rapport nr.2009-3) ”*Hva kan vi lære av gode eksempler på sykefraværsarbeid.* Hentet fra
www.idebanken.org/innsikt/_attachment/194836?download=true.. (11.05.14)

YS , hentet fra
[http://ys.no/kunder/ys/cms.nsf/\\$all/398645E9A8C3C45CC12574FB0064B7EF?open&qm=wcm_2,1,12,0](http://ys.no/kunder/ys/cms.nsf/$all/398645E9A8C3C45CC12574FB0064B7EF?open&qm=wcm_2,1,12,0) (06.03.14)

VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide NAV Arbeidslivssenter

Informasjon om studien

- Vi presenterer oss selv og studien
- Målet med samtalen
- Hva skal vi bruke informasjonen til

Informasjon om rådgiver

- Hvilken stilling har du?
- Hva er din rolle/ dine arbeidsoppgaver?
- Hvilken erfaring har du?
- Hvordan er Nav arbeidslivssenter organisert i Rogaland?

Ledelse av IA-arbeidet

- Hvilke forventninger har dere/ Arbeidslivssenteret til ledere av IA-virksomheter?
- I hvilken grad vil du si ledere av IA virksomhetene lever opp til disse forventningene?
- Hva kjennetegner god IA ledelse?
- I de fleste virksomheter er det vanlig å skille mellom toppledelsen, mellomledelsen og den operative ledelsen. Hvilken betydning har de ulike nivåene for vellykket IA arbeid?
- Hva legger du i begrepet IA-kultur?
- Erfarer du at det er bestemte måter å lede på som gir bedre resultater enn andre i forhold til IA arbeidet?
- Har lederne god nok kunnskap om hva IA innebærer for deres virksomhet?
- Er lederne flinke til å videreformidle denne kunnskapen innad i virksomheten?
- Hvilke utfordringer er det virksomheter kommer til deg med når det gjelder IA arbeidet?
- Hva anser du som suksessfaktorer for å få til et godt IA arbeid i en virksomhet?
- Hva anser du som de største utfordringene for et godt IA-arbeid?
- Hva bør endres på til neste avtaleperiode?

- Opplever du at de forskjellige partene har god kunnskap om IA-arbeidets rettigheter og forpliktelser ?
- Hva kjennetegner de virksomhetene som får til et godt IA arbeid?
- I evalueringen 2010-2013 diskuteres det mye om IA arbeidet skal være individ eller system rettet. Hva har dere i arbeidslivsenteret mest positiv erfaring med? Hva forventes fra virksomhetenes side?
- I hovedkonklusjonene fra SINTEF sin evaluering konkluderer forskerne med at NAV arbeidslivssenter bør ha en mer overordnet organisering, og at det er stor variasjon regionalt. Hva mener du om dette?

Vedlegg 2: Spørreskjema

Ledelse og IA arbeid

Vi ber deg svare ut i fra dine erfaringer fra din virksomhet

	Helt uenig				Helt enig	
1. Jeg har fått tilstrekkelig informasjon om min rolle, mine forpliktelser, og mitt ansvar i forhold til IA-arbeidet	1	2	3	4	5	6
	Helt uenig				Helt enig	
2. I min bedrift gir vi ledere med personalansvar en god innføring i hva som er ledernes ansvar og forpliktelser ift. IA arbeid	1	2	3	4	5	6
	Helt uenig				Helt enig	
3. Jeg er selv motivert til å jobbe med IA	1	2	3	4	5	6
	Helt uenig				Helt enig	
4. Jeg har tro på at IA arbeid kan gi positive resultater i min virksomhet	1	2	3	4	5	6
	Helt uenig				Helt enig	
5. Gode resultater i IA arbeidet krever omfattende innsats fra lederne i bedriften	1	2	3	4	5	6
	Helt uenig				Helt enig	
6. I min bedrift er IA arbeidet godt forankret i toppledelsen	1	2	3	4	5	6
	Helt uenig				Helt enig	
7. Kravene og de formelle	1	2	3	4	5	6

prosedyrene rundt IA er
for byråkratiske

	Helt uenig				Helt enig	
8. IA arbeidet er innarbeidet i rutiner og prosedyrer i min virksomhet	1	2	3	4	5	6
	Helt uenig				Helt enig	
9. Det er en tydelig kobling mellom IA-arbeidet og HMS i min virksomhet	1	2	3	4	5	6
	Helt uenig				Helt enig	
10. Den måten jeg velger å lede mine ansatte på /min lederstil har betydning for resultater i IA arbeidet.	1	2	3	4	5	6
	Helt uenig				Helt enig	
11. IA arbeidet i min virksomhet har gitt positive resultater	1	2	3	4	5	6
	Helt uenig				Helt enig	
12. Basert på resultater og erfaringer driver vi kontinuerlig med å forbedre måten vi jobber med IA på i min virksomhet	1	2	3	4	5	6
	Helt uenig				Helt enig	
13. I min virksomhet er det viktigere å etterleve formelle prosedyrer i IA arbeidet enn å oppnå konkrete resultater.	1	2	3	4	5	6
	Helt uenig				Helt enig	
14. Det bør gjøres endringer i nåværende IA-avtale.	1	2	3	4	5	6

